

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
NABIL BEL HAJ ALI

IMPACTS DES PRATIQUES DE GESTION PARTICIPATIVE SUR LA  
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET FINANCIÈRE DE CERTAINES  
ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES

JANVIER 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## *Sommaire*

Cette étude se propose d'étudier les effets des pratiques de gestion participative sur la performance de certaines PME manufacturières tout en examinant empiriquement le processus à travers lequel ces pratiques mènent à la performance et ce en vue de mieux comprendre le lien de causalité entre les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle. Même si la recherche empirique en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) révèle que les pratiques de GRH sont positivement liées à différentes mesures de la performance de l'entreprise, plusieurs chercheurs qualifient encore de « boîte noire » la relation entre les pratiques de GRH et la performance et il existe un nombre limité d'études empiriques qui ont cherché à étudier le processus et les mécanismes de médiation par lesquels ces pratiques conduisent à la performance organisationnelle. L'objectif de cette recherche est d'explorer la nature du lien et de tester la chaîne de causalité entre les pratiques de participation à la prise de décisions (PPD) et de diffusion d'information, d'une part, et les performances de l'entreprise, d'autre part. Nous avons opté pour la théorie de GSRH dans sa variante universaliste et nous avons réuni les éléments pouvant constituer une théorie de la performance pour développer par la suite un modèle de lien indirect entre les pratiques de gestion participative et la performance organisationnelle. Le modèle de recherche suppose que les pratiques de PPD et de diffusion d'information influencent la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. Les résultats des tests obtenus par les méthodes d'équations structurelles sur un

échantillon de 221 PME manufacturières nous ont permis de confirmer partiellement nos hypothèses et de valider le modèle de recherche développé. Il s'avère donc que les pratiques de gestion participatives étudiées exercent un impact positif sur la performance financière de l'entreprise par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

*Table des matières*

Sommaire	ii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Remerciements	x
 INTRODUCTION	 2
 CHAPITRE 1: CONTEXTE THÉORIQUE	 7
1.1. La gestion stratégique des ressources humaines	8
1.2. La performance organisationnelle	26
1.3. Modèles de lien entre les pratiques de GRH et la performance	49
1.4. Les pratiques de gestion participative	90
1.5. Études empiriques	113
1.6. Hypothèses de recherche	146
1.7. Modèle de recherche	153
 CHAPITRE 2 : MÉTHODE	 162
2.1. Échantillon	162
2.2. Instruments de mesure	163
2.3. Mesure des variables indépendantes	163

2.4. Mesure de la variable médiatrice	164
2.5. Mesure de la variable dépendante	166
2.6. Variables de contrôle	167
2.7. Méthode d'analyse	167
 CHAPITRE 3 : RÉSULTATS	 175
3.1. Caractéristiques des PME de l'échantillon	175
3.2. Test d'hypothèses	177
 CHAPITRE 4 : DISCUSSION	 182
4.1. Discussion des résultats	182
4.2. Limites de l'étude	190
 CONCLUSION	 194
 RÉFÉRENCES	 197

*Liste des tableaux*

## Tableau 1

Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de la performance organisationnelle 40

## Tableau 2

Effet de la PPD sur la satisfaction et le rendement au travail 116

## Tableau 3

Effet de diverses formes de PPD sur la satisfaction et le rendement au travail 118

## Tableau 4

Sources et échelles des données 163

## Tableau 5

Répartition par taille des PME de l'échantillon 175

## Tableau 6

Statistiques descriptives des variables de la recherche 176

*Liste des figures*

Figure 1	
Théorie des ressources	22
Figure 2	
Objet de connaissance de la GSRH	27
Figure 3	
Les différents résultats de performance selon Dyer et Reeves (1995)	53
Figure 4	
Modélisation de l'impact des stratégies de GRH sur les performances	54
Figure 5	
Modèle en cascade des relations entre pratiques de GRH et performances	56
Figure 6	
Lien GRH – Performance	57
Figure 7	
Modèle de synthèse du lien GRH – Performance de l'organisation	60
Figure 8	
Modèle de lien RH - Valeur actionnariale	61
Figure 9	
Perspective sociale du modèle de lien GRH-Performance organisationnelle	62
Figure 10	
Modèle de lien GRH – Performance	65
Figure 11	
Le modèle de recherche	66



Figure 12	
Modèle de lien : Systèmes de GRH – Performance de l’organisation.	67
Figure 13	
Le modèle de l’escalier	69
Figure 14	
Le concept de performance organisationnelle	72
Figure 15	
Force du lien entre GRH et performance organisationnelle	73
Figure 16	
Le modèle de Delery et Shaw	75
Figure 17	
Modèle GRH-Performance	77
Figure 18	
Modèle de lien GRH – Performance selon Gardner et al. (2001)	78
Figure 19	
Modèle GRH et création de valeur	80
Figure 20	
Modèle de recherche : GRH, résultats de performance et résultats financiers	82
Figure 21	
Modèle de lien GRH-Performance	84
Figure 22	
Modèle de lien GRH – Performance : Perspective de gestion des performances	86
Figure 23	
Model causal standard du lien entre la GRH et la performance	87

Figure 24

Modèle de lien indirect entre les pratiques de GRH et la performance 150

Figure 25

Glossaire 173

Figure 26

Résultats du test du modèle de recherche 178

### *Remerciements*

Je désire remercier Monsieur Bruno Fabi mon directeur de recherche pour m'avoir proposé le sujet de ce mémoire et pour son encadrement tout au long de ce travail de recherche.

Je tiens également à remercier Monsieur Richard Lacoursière pour l'aide précieuse et la disponibilité dont il a fait preuve. Ses conseils et ses commentaires auront été fort utiles.

Mes remerciements vont aussi à Monsieur Louis Raymond, directeur de la chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises, qui m'a facilité la réalisation du test de validation du modèle de recherche.

Je souhaite enfin remercier mes amis pour leur soutien. Leurs encouragements m'ont permis de mener à bien cette étude. Je leur exprime ma profonde sympathie et leur souhaite beaucoup de bien.

## *Introduction*

## INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour l'entreprise. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est dans cet esprit que s'est développée la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). La GSRH est un champ de recherche relativement nouveau qui examine, dans le cadre d'une perspective globale, les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur les performances de l'entreprise (McMahan, Virick, & Wright, 1999).

Durant la dernière décennie, la GSRH a suscité une attention croissante sur les plans conceptuel et empirique. Malgré le fait qu'il est de plus en plus évident, au niveau empirique, que les pratiques de GRH sont positivement liées à différentes mesures de la performance de l'entreprise (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Arthur, 1994 ; Batt, 2002; Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995 ; Huselid & Becker, 1996 ; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997 ; MacDuffie, 1995 ; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996), il y a peu d'études empiriques qui explorent les mécanismes de médiation par lesquels les pratiques de GRH conduisent à la performance (Becker & Gerhart, 1996). La plupart des études réalisées jusqu'à ce jour ont adopté une approche « passive » dans leur adoption de la théorie afin d'étudier comment les pratiques de GRH identifiées peuvent mener à la performance (McMahan et al., 1999). Ces études ont postulé que certaines pratiques de GRH peuvent améliorer la performance en développant des compétences particulières des employés ou en encourageant des comportements

désirés, mais rares sont celles qui ont cherché à examiner empiriquement les processus à travers lesquels ces pratiques mènent à la performance.

Dyer et Shafer (1999) ont précisé qu'en dépit des progrès réalisés en matière de GSRH dans les années passées, il existe encore une sorte de « boîte noire » entre les pratiques de GRH et la performance. De sa part, Wright (2003) considère qu'il est temps de passer de la recherche de relations entre les pratiques de GRH et la performance à l'examen de liens de causalité et à l'exploration de la chaîne de création de valeur. Cependant, cela n'est pas évident, Guest (1997) affirme que pour mieux comprendre l'impact des pratiques de GRH sur la performance il est nécessaire de développer une théorie de la GRH, une théorie de la performance et une théorie de la relation qui les lie. Paauwe et Boselie (2005) reconnaissent que huit ans après la déclaration de Guest, il n'y a eu que des progrès modestes sur ces trois questions fondamentales.

Durant les deux décennies passées, les chercheurs dans le domaine de la stratégie se sont tournés vers les ressources internes de l'organisation en les considérant comme génératrices de performance (Barney, 1986a; Grant, 1996 ; Itami, 1987 ; Wernerfelt, 1984). En particulier, les ressources intangibles sont perçues comme étant la clef de l'avantage concurrentiel durable parce qu'elles sont difficiles à identifier et à imiter (Barney, 1986a ; Winter, 1987). L'étude de la GSRH sur la base de cette perspective peut être particulièrement fructueuse en raison de la nature changeante des moyens permettant aux entreprises d'être compétitives et de réaliser le succès.

L'étude de Chadwick et Capelli (1999) illustre bien cette nouvelle orientation. Les auteurs en se basant sur la théorie des ressources, ont examiné le rôle de la GSRH et sont parvenus à montrer que les systèmes de pratiques de GRH permettent une amélioration de la performance en développant et en exploitant les ressources internes de l'entreprise qui sont cruciales pour s'assurer un avantage concurrentiel durable.

Dans la nouvelle économie, les entreprises concurrencent en se basant de plus en plus sur la connaissance et comptent moins sur leur capital physique et leur pouvoir de marché comme sources d'avantage compétitif. Quinn (1992) a bien exprimé cette réalité en affirmant « *with rare exceptions, the economic and producing power of the firm lies more in its intellectual and service capabilities than in its hard assets: land, plant, and equipment.* » (p. 241). Les compagnies qui sont le plus susceptibles de réussir sont celles capables de mobiliser et développer leurs ressources internes en particulier leurs ressources humaines (RH).

De nos jours, la GRH occupe une place centrale dans le management des organisations tout en étant un des éléments stratégiques de la dynamique du changement organisationnel. L'évolution de l'environnement impose aux entreprises des nouveaux défis dont notamment la mobilisation de leurs ressources humaines.

Dans notre étude sur l'effet de certaines pratiques de mobilisation et de gestion participative sur la performance de l'entreprise, nous nous proposons d'explorer la

nature du lien et la chaîne de causalité entre les pratiques de participation à la prise de décisions et de diffusion d'information, d'une part, et les performances de l'organisation, d'autre part. Pour ce faire, nous commencerons par exposer les développements théoriques concernant la notion de GSRH, le concept de performance et les modèles de lien entre les pratiques de GRH et la performance. Ensuite, nous présenterons les pratiques de gestion participative faisant l'objet de cette recherche et les études empiriques s'y rapportant. Enfin, nous présenterons le modèle de recherche et les résultats obtenus.



### *Contexte théorique*

## CONTEXTE THÉORIQUE

*If we are to improve our understanding of the impact of HRM on performance, we need a theory about HRM, a theory about performance and a theory about how they are linked. (Guest, 1997, p. 263)*

La relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) et la performance de l'organisation constitue un défi de taille pour les théoriciens et praticiens oeuvrant dans le domaine de la GRH et un élément clé dans la compréhension de l'effet que produisent les pratiques de GRH sur la performance. Pour mieux saisir l'impact exercé par les pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, il est primordial de bien définir le rôle stratégique de la GRH, le concept de performance et ses mesures et les mécanismes de lien entre les pratiques de GRH et la performance. Il est aussi nécessaire de tester la validité de ces construits et modèles de lien.

Dans ce chapitre nous élaborerons une synthèse des développements théoriques concernant la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et sa dimension universaliste, le concept de performance de l'organisation et les modèles de lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Ensuite, nous présenterons les deux pratiques de gestion participatives à savoir la diffusion d'information et la participation à la prise de décisions et nous exposerons les études empiriques qui les concernent. Enfin, nous développerons le modèle qui servira de base pour cette étude et les hypothèses de recherche.

## La gestion stratégique des ressources humaines

Les années 1980 ont marqué l'avènement de la dimension stratégique acquise par la fonction ressources humaines. En se fondant sur le principe selon lequel la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations des marchés, la GRH est progressivement apparue aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur.

### *Définition de la GSRH*

La notion de GSRH a fait l'objet de plusieurs interprétations. Cependant, sa définition reste problématique selon qu'elle est conçue comme étant un résultat ou un processus (Bamberger & Meshoulam, 2000). De plus, il semble qu'il existe autant de définitions de la GSRH que d'auteurs (McMahan et al., 1999).

Nous citons dans ce qui suit, à titre d'exemples, quelques définitions:

*La GSRH est un ensemble d'activités et de déploiements planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.* [traduction libre] (Wright & McMahan, 1992, p. 298)

La GSRH : « *C'est le fait d'établir une relation entre la GRH et les objectifs stratégiques de l'entreprise de façon à améliorer la performance et*

*développer des cultures organisationnelles qui encouragent l'innovation et la flexibilité.* ». [traduction libre] (Truss & Gratton, 1994, p. 663)

La GSRH consiste à assurer « 1) *l'intégration de la GRH à la stratégie ainsi qu'aux besoins stratégiques de la firme, 2) la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles, et 3) la présence et l'utilisation des pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de l'entreprise.* ». [traduction libre] (Schuler, 1992, p. 18)

La GSRH est un ensemble de « *systèmes organisationnels conçus en vue de réaliser un avantage concurrentiel durable par le biais des RH.* ». [traduction libre] (Snell, Youndt & Wright, 1996, p.62)

*La GSRH est le processus qui consiste à établir un lien entre la fonction RH et les objectifs stratégiques de l'organisation dans le but d'améliorer la performance.* [traduction libre] (Bratton & Gold, 2003, p.37)

Malgré la pluralité de ces définitions, le fondement de la GSRH paraît similaire à plusieurs égards. Tout d'abord, la GRH est intégrée dans la formulation des stratégies de la firme. Ensuite, la GRH participe pleinement à l'exécution des stratégies par la mise en place de politiques, d'activités et de pratiques qui affectent la dimension culturelle et structurelle de l'organisation. Enfin, l'objectif ultime de la GSRH est de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle (Rogers & Wright, 1998).

### *Le courant de la GSRH*

Le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), développé à partir du début des années 1990 (Wright & McMahan, 1992 ; Wright & Snell, 1998), s'est développé en avançant deux arguments principaux.

Tout d'abord, la fonction RH contribue à la stratégie de l'entreprise : il s'agit d'une fonction clé aussi bien pour la définition que pour la mise en œuvre de celle-ci.

Ensuite, le capital humain (c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des employés) constitue une ressource stratégique pour l'entreprise (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991) et procure un avantage concurrentiel. Les salariés sont alors appréhendés comme étant en mesure de fournir un avantage compétitif à leur entreprise, voire deviennent l'actif le plus important de l'organisation (Lepak & Snell, 1998). Émerge alors une gestion renouvelée des ressources humaines, caractérisée par une considération accrue pour l'élément humain et le rôle important qu'il peut jouer dans l'organisation (Guérin & Wils, 1992). En reconnaissant l'importance des salariés dans la performance de l'entreprise, c'est aussi la fonction ressources humaines qui est légitimée (Godelier, 1998) et acquiert ainsi une dimension stratégique. Les ressources humaines s'avèrent donc un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme (Ulrich, 1991 ; Becker & Huselid, 2001).

### *Les approches de la GSRH*

Du côté de la littérature en GRH, il existe des cadres conceptuels variés expliquant les liens entre les pratiques et la performance organisationnelle (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996 ; Welbourne & Andrews, 1996; Youndt et al., 1996). Les recherches appartenant au courant de la GSRH peuvent être regroupées en trois grandes approches : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

#### *L'approche universaliste*

Également désignée sous les appellations de *best practices* et de *one best way* (McMahan et al., 1999), l'approche universaliste postule qu'il existe des pratiques de GRH meilleures (induisant la performance financière la plus élevée) que d'autres et que toutes les organisations, quelque soit leur contexte d'affaires, amélioreraient leur performance en les adoptant (Huselid, 1995 ; Ichniowski & Shaw, 1999 ; Pfeffer, 1994, 1998 ; Pfeffer & Veiga, 1999). Cette approche voudrait qu'un ensemble particulier composé de pratiques de GRH, dites meilleures (*best practices*) ou à haut rendement (*high performance work practices*), produise toujours un effet positif sur la performance de la firme.

Selon Bamberger et Meshoulam (2000), les chercheurs qui adoptent la perspective universaliste considèrent que toutes les organisations, quelque soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur stratégie d'affaires, doivent adopter les

pratiques de GRH dites « *best practices* ». Huselid affirme: « *All else being equal, the use of High Performance Work Practices and good internal fit should lead to positive outcomes for all types of firms.* » (1995, p. 644).

Pour les tenants de la perspective universaliste, certaines pratiques de GRH constituent des éléments essentiels de l'équation stratégique de l'entreprise et contribueraient à accroître la performance organisationnelle (Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Ces chercheurs considèrent qu'il existe une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (*best practices*) prises de manière isolée ou dans un système (grappes) et la performance organisationnelle (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Kleiner, Block, Roomkin, & Salsburg, 1987 ; Kochan & Osterman, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994 ; Russell, Terborg, & Powers, 1985 ; Terpstra & Rozell, 1993).

En général, les partisans de cette approche s'intéressent à la relation entre une pratique de GRH prise isolément (variable indépendante), par exemple le travail en équipe (Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996), et la performance (variable dépendante). Si la relation est fortement positive, la variable supposée indépendante est qualifiée de « *best practice* ».

L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question. Au-delà de cette méthode de recherche très simple, des auteurs cherchent à identifier un

ensemble de meilleures pratiques (Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996). L'hypothèse implicite de ces auteurs est que les effets positifs des différentes meilleures pratiques sont additifs (Becker & Gerhart, 1996).

L'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des pratiques de GRH d'entreprises jugées « excellentes ». Pfeffer (1998b), par exemple, met en avance sept types de politiques (en 1994, il en suggérait 16) : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts, une forte volonté de partage de l'information. Chacune de ces politiques est composée d'une grande variété de pratiques concrètes et détaillées (il existe par exemple un très grand nombre de pratiques permettant d'encourager le partage de l'information à l'intérieur de l'organisation). De sa part, Osterman (1994) soutient que des pratiques dites « innovantes », telles que le travail d'équipe, la rotation des postes, les cercles de qualité et la gestion de la qualité totale, permettent des gains de productivité dans les firmes américaines.

Les pratiques identifiées par Pfeffer (1998b) et Osterman (1994) ont été étiquetées *High Performance Work Practices (HPWP)* qui seront reprises dans certaines études empiriques (Delaney & Huselid, 1996 ; Huselid, 1995 ; Osterman, 1994).



### *L'approche de contingence*

Selon l'approche de contingence (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962 ; Lawrence & Lorsch, 1967; Miles & Snow, 1978 ; Mintzberg, 1979; Porter, 1985), il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. Pour Galbraith (1973), « *There is no one best way to organize.* » (p.2). Il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers de contingences (Dyer, 1984; Fossum & Parker, 1983; Hofer & Schendel, 1978). Ainsi, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autres est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence.

L'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte. Par conséquent, l'adéquation (*fit*) entre les diverses composantes d'un projet de changement et le contexte dans lequel il est appelé à s'introduire constitue le premier facteur déterminant le succès. Il n'y a donc pas, dans cette perspective, une seule façon de mener le changement. Les choix qui conduisent une organisation au succès dans un environnement donné ne constituent pas forcément la solution idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent. Tout dépend du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. En d'autres termes, il n'y a performance que lorsqu'il y a adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement.

Cette théorie cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme

l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale. Elle postule que la performance de l'organisation résulte de l'alignement (*fit*) entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement (Lawrence & Lorsch, 1967).

Au plan méthodologique, la perspective de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969) conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente. Ainsi, cette approche suggère que pour améliorer la performance, les pratiques de GRH doivent être alignées avec les autres aspects de l'organisation. Dans la littérature de GRH, la stratégie de l'organisation est considérée comme le principal facteur de contingence (Banker et al., 1996; Delery & Doty, 1996; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Schuler & Jackson, 1987; Youndt et al., 1996). L'hypothèse de base de la perspective de contingence est que l'alignement (*fit*) d'une stratégie particulière et des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats.

L'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Cappelli & Singh, 1992; Miles & Snow, 1984; Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999). Chaque stratégie implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance (Arthur 1994; Becker & Huselid 1998). Une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement (Baird & Meshoulam,

1988; Youndt et al., 1996): plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte.

Wright et al. (1999) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leur stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse: les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel (Snow & Snell, 1993).

Comme dans le cas de la perspective universelle, les travaux les plus récents s'inscrivant dans l'approche de contingence en GSRH ne se limitent pas en général à l'étude de la relation entre une seule variable indépendante et un indicateur de performance. Des combinaisons dites aussi « systèmes » de meilleures pratiques sont intégrées dans les analyses. L'hypothèse d'additivité des effets des variables est alors abandonnée au profit de l'idée que la combinaison de variables peut se traduire par un résultat susceptible de représenter plus ou moins que la somme des parties (Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Youndt et al., 1996). Delery et Doty (1996) ont analysé de telles relations et leurs résultats ont confirmé les relations formulées dans leurs hypothèses.

Toutefois, il est à noter que dans le mode classique de recherche d'alignements, pour une variable contingente spécifique, le système de GRH produit un effet

universel sur les performances ce qui, enfin de compte, distingue peu la perspective de contingence de celle universaliste (Becker & Gerhart, 1996).

### *L'approche configurationnelle*

L'approche configurationnelle (Delery & Doty, 1996; Doty, Glick et Hurber, 1993; Lepak & Snell, 2000; Meyer, Tsui, & Hinings, 1993) constitue le raisonnement le plus complet et le modèle le plus complexe dans le domaine de la GSRH. Selon cette approche la GRH n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer & Holder, 1988; Dyer & Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Whitfield & Poole, 1997; Wright & Snell, 1998).

Cette perspective diffère de l'approche universaliste dans le sens où elle développe l'idée d'un processus de décision holistique menant à la construction de typologies d'idéaux types de systèmes de GRH. Les chercheurs inscrits dans ce courant adoptent de manière explicite une hypothèse d'équifinalité des parties du système : toutes les parties d'un système étant dirigées vers le même but (Delery & Doty, 1996).

Cette approche s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Le choix des solutions acceptables relève d'un processus interactif entre les options stratégiques anticipées (opportunités) et la

capacité des RH à les mettre en œuvre à travers les qualifications, les comportements, les expériences des acteurs. L'équifinalité implique que diverses organisations peuvent introduire différentes configurations de pratiques de GRH et parviennent, quand même, à réaliser des performances égales (Sels, De Winne, Maes, Faems, Delmotte, & Forrier, 2003).

Bien que partant des apports de la théorie de la contingence, l'approche configurationnelle se distingue nettement de ce courant (Meyer et al., 1993). Un des principaux fondements de cette perspective est de considérer que les différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises si elles sont examinées séparément. Les partisans des configurations refusent de concevoir la réalité en termes de relations linéaires bivariées, ou même de systèmes multivariés dans lesquels les variables sont traitées indépendamment les unes des autres.

L'approche de la configuration s'intéresse au lien entre un ensemble (grappe) de variables indépendantes et une variable dépendante plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. Selon cette approche, non seulement il faut qu'il existe une cohérence (ou alignement ou arrimage ou ajustement) verticale (ou externe) entre les pratiques et les autres caractéristiques de l'organisation mais une cohérence horizontale (ou interne) qui réfère à la cohérence entre les pratiques elles mêmes doit aussi être assurée (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). Les configurations peuvent être vues comme une architecture de liens multiples (non linéaires) et interactifs entre les éléments de la

stratégie et les grappes de pratiques GRH ; une architecture susceptible d'évoluer dans le temps (Miller, 1989).

En GRH, l'objet de cette approche est d'étudier la manière dont des configurations (*patterns*) de multiples pratiques (et non pas des variables individuelles) sont liées à la performance.

Les pratiques de GRH auraient un effet synergique (supposé non linéaire) entre elles en se supportant mutuellement (renforcement mutuel). Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

La notion d'ajustement interne met l'accent sur les interdépendances entre les pratiques et les politiques individuelles de GRH : celles-ci doivent se renforcer mutuellement, la mise en place d'une pratique doit améliorer la performance des autres et ne pas diminuer l'efficacité des autres. Une telle synergie est atteinte si l'impact conjoint d'un ensemble de politiques de GRH excède la somme des impacts individuels.

Dans ce cadre, il existe plusieurs types de configurations idéales, chacune étant caractérisée par un très fort niveau d'ajustement interne. De plus, les causalités mises en évidence dans une configuration peuvent ne pas émerger dans d'autres configurations, ou produire un effet inverse dans une autre (Meyer et al., 1993).

### *Les assises théoriques de l'approche universaliste*

L'approche universaliste puise ses fondements dans plusieurs théories économiques, sociales et psychologiques. Dans ce qui suit, nous présenterons trois principales théories qui supportent la perspective universaliste à savoir la théorie des ressources, la théorie du capital humain et la théorie de l'agence.

#### *La théorie des ressources*

Dans leur recherche d'une structure théorique logique, les chercheurs en GSRH ont identifié très tôt la théorie des ressources de l'organisation (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1986a; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984) comme ayant un grand potentiel pour analyser les stratégies de ressources humaines des entreprises (Wright & McMahan, 1992).

Ce rapport entre la recherche en GSRH et la théorie des ressources date du début des années 1990 (Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan, 1992; Wright, McMahan, & Williams, 1994) et a été renforcé à plusieurs reprises depuis (Coff, 1997; Galunic & Anderson, 2000; Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Lepak & Snell, 1999; Snell et al., 1996).

La théorie des ressources (Barney, 1986a, 1991) propose une alternative aux approches dérivées de l'économie industrielle en supposant que les entreprises d'une

même industrie peuvent avoir des ressources stratégiques hétérogènes (différenciées) et que ces ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises. Ainsi, elle soutient que l'avantage compétitif d'une entreprise dépend de la nature même des ressources internes qu'elle est capable d'obtenir et de mobiliser (Barney, 1995; Castanias & Helfat, 1991; Conner, 1991; Hagan, 1996; Lado, Boyd, & Wright, 1992; Wernerfelt, 1984). Elle suggère qu'une ressource, pour qu'elle soit considérée comme stratégique, doit procurer un avantage concurrentiel durable.

Selon les travaux de Barney (1991) trois types de ressources peuvent fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise : les ressources relevant d'un capital physique (usines, équipements, finances, technologies, etc.); les ressources relevant d'un capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage,...des employés); les ressources relevant d'un capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, systèmes de gestion, etc.).

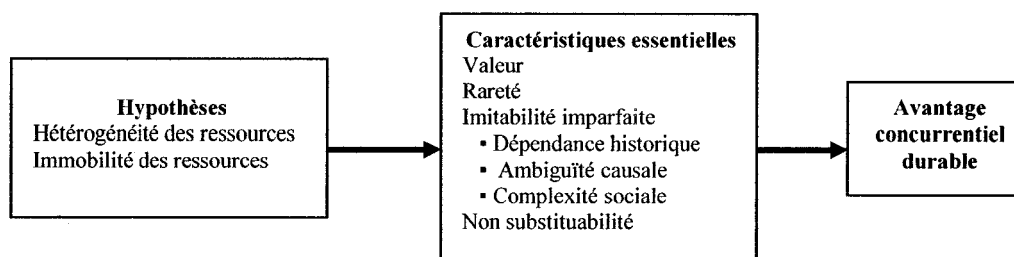
Pour dégager un avantage concurrentiel durable, les différentes ressources d'une entreprise doivent ajouter de la valeur, être rares, difficilement remplaçables ou substituables et quasi inimitables par les concurrents (Barney, 1986a, 1991; Wright & McMahan, 1992). Une ressource est inimitable lorsqu'elle possède des caractéristiques historiques uniques, une ambiguïté causale et une grande complexité sociale (Gerhart, Trevor, & Graham, 1996). Cette logique est d'autant plus vraie lorsque les ressources en question sont de nature humaine (Galunic & Anderson, 2000), car le caractère ambigu de ce type de ressource rend leur imitation incertaine et difficile, dissuadant ainsi les compétiteurs (Arrègle, 1996).



Plus tard, Barney (1995, 1997) ajoutera que pour bénéficier pleinement d'un avantage concurrentiel potentiel, l'entreprise doit être organisée de façon à pouvoir coordonner et exploiter ses ressources et compétences. Ainsi, l'avantage concurrentiel durable dépendra du concept VRIO : Valeur, Rareté, Imitation et Organisation (Barney, 1997; Barney & Wright, 1998).

Figure 1

Théorie des ressources (Barney, 1991)



Les ressources humaines forment pour l'entreprise une source d'avantage concurrentiel durable parce qu'elles sont précieuses, rares, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991, 1995, 1997; Barney & Wright, 1998; Becker & Gerhart, 1996; Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Galunic & Anderson, 2000; Huselid, 1995; Levine, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994, 1995, 1998a; Schuler & MacMillan, 1984; Ulrich, 1991; Youndt et al., 1996; Wright & McMahan, 1992; Wright et al., 1994).

En se basant sur la théorie des ressources, l'approche universaliste avance que l'adoption de certaines pratiques de GRH permet aux entreprises d'améliorer la qualité des RH et la performance organisationnelle et leur procure ainsi un avantage compétitif durable par rapport à la concurrence.

### *La théorie du capital humain*

La théorie du capital humain (Becker, 1962; Schultz, 1961; Strober, 1990) stipule que le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence des employés représente un élément fondamental à la création de valeur économique pour l'entreprise (Ducharme, 1998; Galunic & Anderson, 2000 ; Hitt et al., 2001 ; Jackson & Schuler, 1995; Lepak & Snell, 1999).

Au même titre que les autres actifs, le capital humain a de la valeur et permet à l'organisation de générer de la valeur par un accroissement de la productivité et une meilleure adaptabilité (Jackson & Schuler, 1995).

Le capital humain inclut les capacités, connaissances, habiletés et l'expérience du personnel (Le Louarn & Wils, 2001; McMahan et al., 1999). Il inclut aussi la manière dont une entreprise les développe, les intègre dans ses activités, les reconnaît et les fait partager. De plus, la créativité et l'innovation font partie du capital humain.

Par sa compétence, son expérience, son savoir-faire ou sa créativité, le personnel produit de la valeur. Cette valeur est produite de deux manières. L'une, qui peut être

qualifiée de naturelle, est due aux qualités que possède chaque individu en arrivant au travail, c'est l'exercice volontaire du talent. L'autre, indirecte, est de la création de la valeur grâce à la mise en place d'une stratégie de GRH qui conduit le personnel à donner le meilleur de lui-même. Ainsi, la GRH aide l'entreprise à obtenir un avantage compétitif RH générant de la valeur supplémentaire.

Il apparaît donc que les ressources humaines d'une entreprise sont un élément de la valeur économique et que le capital humain joue un rôle important dans la création de valeur dans l'organisation.

La perspective universaliste avance que la mise en place de pratiques performantes de GRH (sélection, formation, participation à la prise de décisions, évaluation du rendement, rémunération incitative, etc.) permet d'améliorer les niveaux de compétences, de connaissances et d'habilités des employés, donc d'accroître la valeur du capital humain de l'entreprise et permet, par conséquent, d'améliorer la productivité et la performance de l'organisation (Baron & Kreps, 1999; McMahan et al., 1999; Snell & Dean, 1992; Youndt et al., 1996). La GRH contribue ainsi à façonner le capital humain de manière à ce qu'il participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### *La théorie de l'agence*

Issue de la théorie néo-classique de l'économie organisationnelle, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) se résume par l'établissement d'un contrat entre

deux parties : le principal (employeur) et l'agent (employé). Ce contrat repose sur deux problèmes :

- le problème d'agence qui présuppose un conflit d'intérêt entre les deux parties et que le principal a de la difficulté à vérifier comment se comporte réellement l'agent face au mandat qui lui est confié,
- le problème de partage du risque qui présuppose que les deux parties adoptent une attitude différente face au risque.

Selon Eisenhardt (1989), pour s'assurer que l'agent agira dans le meilleur intérêt de l'entreprise, le principal offrira à l'agent soit un contrat visant à contrôler son comportement (salaire, etc.), soit un contrat visant à contrôler ses résultats (couplage de la rémunération avec le résultat de travail).

La théorie d'agence tente d'appréhender la relation principal / agent et d'établir les règles de conduite les mieux adaptées en vue d'encadrer cette relation qui se caractérise par un conflit d'intérêts et une divergence d'attitudes face au risque. Le conflit d'objectifs et la divergence de position face au risque engendrent un manque de collaboration et de coopération entre les deux parties qui peut nuire à la performance de l'organisation.

Dans ce cadre, l'approche universaliste se propose d'identifier les pratiques de GRH qui permettent d'établir une entente entre les deux parties conciliant leurs intérêts opposés et rapprochant leur attitude face au risque, et qui améliorent la performance organisationnelle.

## La performance organisationnelle

*A major challenge for Strategic Human Resource Management research in the next decade will be to establish a clear, coherent and consistent construct for organizational performance.*

(Rogers & Wright, 1998, p. 311)

La performance organisationnelle est probablement la variable dépendante la plus largement utilisée en recherche organisationnelle; elle demeure malgré tout un concept vague et mal défini. Certains chercheurs ont dénoncé tôt ce manque de clarté (Katz & Kahn, 1966 ; Murphy, Trailer, & Hill, 1996; Scott, 1977; Stannack, 1996), d'autres ont insisté sur le fait que les travaux théoriques dans le domaine de la GSRH exigent plus de précision concernant la définition et l'évaluation de la performance organisationnelle (Dess & Robinson, 1984; Rogers & Wright 1998; Wright & McMahan, 1992).

### *Approche théorique de la performance organisationnelle*

Les théoriciens et chercheurs admettent que la clarification de la définition du concept de performance organisationnelle et sa validation sont d'une importance cruciale pour l'évolution de la recherche en GSRH (Bacharach 1989; Becker & Gerhart 1996 ; Rogers & Wright 1998; Schwab, 1980 ; Venkatraman & Ramanujam 1986 ; Wright & McMahan, 1992). De plus, il faudra veiller à ce que la construction

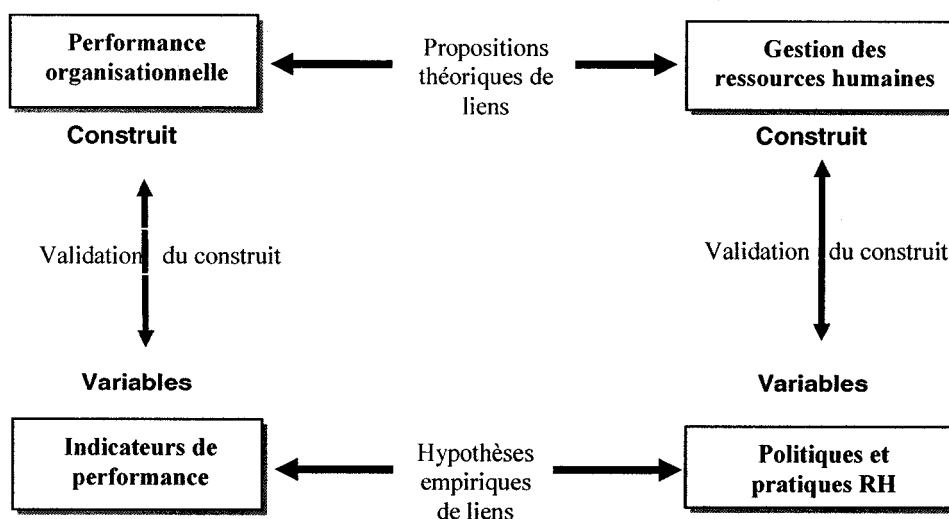
conceptuelle et la mise en œuvre des instruments de connaissance de la performance de l'entreprise répondent à un besoin de représentation du réel.

Pour ce qui est de la validité du construit, Schwab (1980) la définit comme étant: « *la correspondance entre un construit (définition conceptuelle d'une variable) et la procédure opérationnelle de mesure ou de manipulation de ce construit* » [traduction libre] (pp.5-6). Il est donc essentiel de bien définir le construit de performance organisationnelle et de bien choisir les indicateurs de mesure à utiliser.

Figure 2

Objet de connaissance de la GSRH

Adapté de Bacharach (1989) et Rogers & Wright (1998)



Stannack (1996) considère que le concept de performance organisationnelle souffre de problèmes de clarté dans un certain nombre de domaines. Le premier est celui de la définition. Le terme performance est souvent utilisé pour décrire tout de l'efficience et l'efficacité à l'amélioration. Le deuxième est dans la mesure : une définition inadéquate mène souvent à des problèmes de mesure. Les praticiens semblent utiliser le terme performance pour décrire une gamme de mesures (Heffernan & Flood 2000).

D'autre part, la littérature critique en GSRH souligne que la plupart des études réalisées ont une vision réductrice du concept de performance organisationnelle le limitant à la dimension performance financière et ses indicateurs de mesure (Rogers & Wright, 1998; Rowe, Morrow, & Finch, 1995 ; Venkatraman & Ramanujam ,1986). Plusieurs recherches en GSRH se sont limitées à évaluer la contribution d'activités, politiques et pratiques de GRH par différentes mesures de la performance financière de l'entreprise (Dyer & Reeves, 1995).

### *Les sources de la performance*

Deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle.

D'une part, le modèle traditionnel de l'analyse de la performance (approche économique) suggère que la performance de l'organisation est expliquée par des facteurs externes (Hansen & Wernerfelt, 1989) tels que : les caractéristiques du

secteur d'activité (taux de croissance et de concentration de l'industrie, etc.), la place relative de la firme par rapport à ses concurrents (part de marché, etc.) et la qualité et la quantité des ressources dont elle dispose.

Les entreprises performantes sont celles qui réussissent à adopter des stratégies permettant d'exploiter les opportunités de l'environnement et de neutraliser les menaces (Barney, 1991). Selon cette approche, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise.

D'autre part, l'approche organisationnelle (courant des relations humaines) stipule que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, comme la motivation, collectifs, comme la dynamique de groupe et organisationnels, comme l'atteinte des objectifs partagés.

Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par la théorie des ressources (Barney, 1986a, 1986b, 1991, 1995) selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. La théorie des ressources considère les ressources internes de l'organisation comme étant les déterminants majeurs de la performance de l'entreprise. Les ressources internes de l'entreprise, dites stratégiques (rares, difficilement imitables, non substituables et qui procurent de la valeur), lui



permettent de mettre en œuvre des stratégies concurrentielles et créatrices de valeur qui augmentent son efficacité et son efficience.

Concernant les RH, elles ont de la valeur, sont rares, sont quasiment non substituables et elles constituent des actifs difficilement imitables ou transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux (internes et externes à la firme) et de la causalité ambiguë (difficile à établir) qu'elles entretiennent avec la performance et la création de valeur (Coff, 1997; Wright et al., 1994).

#### *Les déterminants et les critères de la performance organisationnelle*

Il ne semble pas exister de modèle explicatif de la performance englobant la complexité et la diversité des facteurs impliqués. Steers, (1977) cerne cependant quatre catégories de déterminants de l'efficacité organisationnelle : les caractéristiques de l'entreprise, celles de l'environnement, les caractéristiques des employés ainsi que les politiques et pratiques de gestion.

En ce qui concerne les critères de la performance organisationnelle, ils sont multiples et souvent opposés (Jalette & Bergeron, 2002; Steers, 1977 ; Rogers & Wright, 1998).

D'après Morin, Savoie et Beaudin (1994), mesurer la performance organisationnelle « *c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un*

*certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés »* (p. 5). Ces auteurs dégagent quatre écoles de pensée quant à la représentation de la performance de l'organisation : la conception économique, la conception sociale, la conception systémique et la conception politique.

La conception économique de la performance organisationnelle définit l'organisation en tant qu'une structure formelle du travail construite en fonction de buts spécifiques et dont la rationalité est essentiellement économique. Cette conception met l'accent sur la création de valeur ajoutée qui est un aspect fondamental de l'organisation. La performance implique l'atteinte des objectifs et l'efficience en même temps, et s'apprécie par des critères économiques formulés principalement en vue de satisfaire les intérêts des propriétaires-dirigeants.

La conception sociale de la performance organisationnelle prend en considération les aspects économiques et humains de l'organisation. Elle vise l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. La performance est évaluée par l'atteinte des objectifs économiques auxquels s'ajoute l'objectif de satisfaction des employés.

La conception systémique de la performance organisationnelle définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. L'organisation est conçue comme étant un système ouvert composé de parties interdépendantes et qui est en interaction avec l'environnement. La pérennité est le critère essentiel de la performance organisationnelle. L'adaptation de l'organisation à son environnement,

son efficience, sa légitimité auprès de l'environnement et la complémentarité de ses sous-systèmes sont les déterminants qui assurent sa pérennité.

La conception politique de la performance organisationnelle conçoit l'organisation comme un marché, un lieu où toutes sortes de transactions et de négociations s'effectuent. Dans cette approche, la notion de responsabilité sociale de l'organisation est considérée comme centrale et les objectifs sont en continuelle négociation. Les critères de performance renvoient à la satisfaction des objectifs des différents groupes externes (les bailleurs de fonds, les clients, les fournisseurs, la communauté et les organismes régulateurs).

### *Performance, efficacité et efficience*

Dans la littérature en gestion, on confond plusieurs notions, telles que l'efficacité et l'efficience, avec la performance (Donnadieu, 1999 ; Lebas, 1995; Morin et al., 1994). Souvent, les termes performance et efficacité sont interchangeables (Kalika, 1988; Morin et al., 1994; Morin, Guindon, & Boulianne, 1996 ; Lawler, 1992 ; Steers, 1977).

L'efficacité peut être définie comme étant le degré d'atteinte des objectifs spécifiques fixés par l'entreprise (Etzioni, 1964). Est efficace celui qui atteint ses buts, ses objectifs. La conception est ici centrée sur les fins. Ainsi, la définition de la performance proposée par le Grand Dictionnaire de l'office québécois de la langue

française : « *degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation* » s'assimile à celle de l'efficacité.

Quant à l'efficience, c'est une notion qui recouvre l'aptitude à minimiser les coûts de transformation des intrants en produits (Barraud, 1999). Il s'agit d'une conception centrée sur les moyens, la manière d'obtenir les résultats. Les notions clés sont celles d'économie de moyens, de rendement de productivité (Donnadieu, 1999).

L'efficience introduit donc une dimension économique et elle est généralement appréciée en termes de coûts. Etzioni (1964) considère que l'efficience « est mesurée par la quantité de ressources utilisée pour produire une unité de production » (p.23). L'efficience est fréquemment appréciée en termes de coûts de production, de profit, de productivité. Kalika (1988) avance que le terme productivité peut être considéré comme synonyme d'efficience. Celle-ci apparaît donc comme une mesure plutôt interne de la performance de l'entreprise.

La notion d'efficacité est donc plus large que celle de l'efficience, et inclut cette dernière (Donnadieu, 1999). Toutefois, efficacité et efficience ne sont pas synonymes. Une organisation peut être efficace sans être efficiente et vice versa.

En outre, la notion de performance est un concept global qui intègre l'efficacité et l'efficience. Penan (1999) considère que l'efficacité et l'efficience sont « deux composantes essentielles de la performance » (p.897).

### *Définition de la performance*

La performance est une notion polysémique (Barraud Didier, 1999; Bourguignon, 1995, 1996; Galambaud, 2002; Louart, 1996) largement éclatée. Cette polysémie du concept de performance en fait à la fois sa richesse et la difficulté de le définir.

Par ailleurs, le concept de performance intéresse plusieurs disciplines et la variété de langage qui en découle entraîne souvent un manque de compréhension disciplinaire (Morin, et al., 1996).

Mot éponge ou mot valise (Loaurt, 1996), le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses. Bourguignon (1996) remarque que malgré l'abondance de son utilisation, le terme de performance est rarement explicitement défini.

La performance est aussi un concept complexe et multidimensionnel dont l'opérationnalisation est difficile (Dess & Robinson, 1984 ; Raad, 2004). De plus, il n'y a pas de consensus sur la définition de la performance ni sur la façon de l'évaluer.

L'indétermination de ce concept rend difficile son appréhension tout autant que sa compréhension. La notion de performance se dérobe à l'entendement de ceux-là mêmes qui tentent de la cerner par une approche scientifique.

La définition conceptuelle de la performance organisationnelle demeure floue à bien des égards (Beaupré, 2004). Elle ne se limite pas aux seuls résultats financiers et son évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, internes et externes.

Plusieurs notions sont liées à la performance : l'efficacité, l'économie et l'efficience sont les plus connues. Chien (2004) considère que d'un point de vue processus, la performance désigne la transformation des inputs en outputs en vue d'atteindre certains résultats. D'un point de vue contenu, elle est équivalente aux fameux 3 Es : Economie (coût minimal/coût réel), Efficience (coût réel/output réalisé) et Efficacité (output/résultat atteint). Selon Donnadiou (1999), la performance peut être jugée au travers de trois critères différents mais complémentaires : la pertinence (l'utilité), l'efficacité et l'efficience.

Galambaud (2002) souligne que l'entreprise n'a pas une mais des performances. Pour Gilbert et Charpentier (2004), la performance étant une catégorie socialement construite, elle ne peut être unique et son niveau dépendra d'une «convention» : celle qui préside à sa définition. Dans le même sens, Bourguignon (1995, 1996) considère que la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens généraux :

- une action : la performance est perçue comme étant un processus et non un résultat (Baird, 1986), elle est ici une compétence mise en actes;
- le résultat d'une action : la performance perd toute notion de valeur pour n'être que le résultat constaté d'une action;

- un succès : la performance n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations internes de la réussite dans chaque entreprise et de l'idée que les acteurs concernés se font du succès. La performance est donc distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.

Louart (1996) considère que la performance est le fruit d'une situation particulière, dans la quelle certains acteurs confrontent leurs intentions ou leurs attentes avec ce qui est réalisé.

Bourguignon (1995), quant à elle, retient une définition de la performance suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels* » (p. 65). Cette définition induit que :

- la performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but);
- la performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples;
- la performance est soit l'ensemble des étapes élémentaires de l'action, soit le résultat de l'action;
- la performance est subjective et dépend des référents choisis.

Bourguignon (1995) considère que cette définition générique de la performance est nécessairement aussi floue que le concept qu'elle explicite puisqu'elle en contient les multiples sens.

Denison (1984) remarque que la performance financière n'est qu'une dimension de la performance organisationnelle et que celle-ci désigne le succès de l'organisation à répondre aux intérêts de l'ensemble des « *Stakeholders* » (investisseurs, actionnaires, employés, clients, fournisseurs, etc.). En outre, certaines mesures de la performance favorisent un ou plusieurs « *Stakeholders* » au détriment des autres.

Dans leur définition de la performance de l'entreprise, Le Louarn et Wils (2001) font appel eux aussi à la notion de « stakeholders » (traduit en français par parties prenantes ou partenaires ou ayants droit ou dépositaires d'intérêt). Pour ces chercheurs, *«le concept de performance organisationnelle est forcément un concept multidimensionnel puisque ce qu'il tente de mesurer, le succès d'une organisation, a presque autant de définitions que de personnes qui le définissent»* (p. 30). Chaque catégorie d'acteurs « stakeholders » possède sa définition du succès et son appréciation du niveau de performance organisationnelle. Ainsi, la performance organisationnelle est un concept multidimensionnel dont l'évaluation ne peut se faire qu'en mesurant plusieurs résultats organisationnels, externes et internes.

De plus, le recours à la notion de stakeholders montre non seulement le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle mais aussi la présence d'intérêts divergents, présence qui empêche la direction d'une entreprise de maximiser un résultat au détriment des autres. La performance organisationnelle est donc un compromis composé de résultats optimisés plutôt que maximisés. La pérennité est la ligne d'horizon vers laquelle convergent les regards des stakeholders.



Dans ce sens, Montebello (1975) souligne qu'il existe un consensus sur la mesure ultime de la performance d'une organisation : sa survie.

Morin et al. (1996) considèrent que la performance est un construit social défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance ne peut donc avoir de signification en soi, elle ne peut en avoir que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leur rapport avec l'organisation (Morin, 1989 ; Morin et al., 1994). La performance serait alors en partie fonction de la représentation de la réussite variable selon les organisations et selon les acteurs (Bourguignon, 1996).

La performance organisationnelle est ainsi considérée comme une appréciation que porte un individu (ou un groupe) sur ses attentes envers l'organisation. La détermination des critères et le jugement qui s'ensuit dépendent des intérêts et des valeurs de ceux qui évaluent l'organisation, ainsi que de l'usage qu'ils veulent en faire.

Morin et al. (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance organisationnelle qui sont définies par des critères et qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance. Ces dimensions sont les suivantes : la pérennité de l'organisation (permanence, stabilité et croissance des activités de l'organisation), l'efficacité économique (rapport entre les extrants et les intrants; il s'agit de création de la valeur ajoutée), la valeur des ressources humaines (climat de travail et

satisfaction des employés) et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des groupes externes qui lui confèrent sa légitimité).

Le choix des critères de la performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation, à leurs valeurs et à leurs normes ainsi qu'à leurs intérêts envers l'organisation.

Leur modèle de mesure, comme celui de Morin et al. (1996), comporte trois niveaux d'abstraction (voir Tableau 1) :

1. les dimensions du concept à mesurer (composantes principales du concept) ;
2. les critères qui définissent les dimensions (conditions ou signes qui servent de base au jugement. Ils doivent être des caractéristiques concrètes et observables de l'organisation) ;
3. les indicateurs qui servent à mesurer ou à apprécier les critères (un indicateur est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère).

Les critères de performance doivent être des caractéristiques organisationnelles concrètes et observables (Cameron & Whetten, 1983). Le choix des indicateurs de mesure, quant à lui, pose problème.

Tableau 1

Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de la performance organisationnelle

Adapté de Morin et al. (1996, p. 12)

PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE
<p><b>Qualité du produit :</b> degré auquel le produit/le service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; (Nombre de retours, Nombre d'innovations acceptées par le marché).</p> <p><b>Rentabilité financière :</b> capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; (Rendement sur le capital investi, Marge de bénéfice net).</p> <p><b>Compétitivité :</b> degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; (Revenu par secteur, Niveau d'exportation).</p>	<p><b>Économie des ressources :</b> degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisée tout en assurant le bon fonctionnement du système ; (Taux de rotation des stocks, Pourcentage de réduction des erreurs).</p> <p><b>Productivité :</b> quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisée pour leur production durant une période donnée ; (Comparaison des coûts avec ceux des années passées).</p>
VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	LÉGITIMITÉ DE L'ORGANISATION AUPRÈS DES GROUPES EXTERNES
<p><b>Mobilisation des employés :</b> degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; (Degré d'engagement)</p> <p><b>Climat de travail :</b> degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; (Echelles de satisfaction ; Taux de griefs, de maladies ou d'accidents).</p> <p><b>Rendement des employés :</b> valeur économique des services rendus par les employés ; (Données de contrôle de qualité)</p> <p><b>Développement des employés :</b> degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; (Augmentation des responsabilités effectives des employés).</p>	<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds :</b> degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; (Bénéfice par action).</p> <p><b>Satisfaction de la clientèle :</b> jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; (Qualité du service à la clientèle).</p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs :</b> degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; (Nombre d'infractions aux lois et aux règlements).</p> <p><b>Satisfaction de la communauté :</b> appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ; (Nombre de plaintes des citoyens, Accidents ou crises environnementales, Nombre d'emplois créés dans la communauté).</p>

La dernière décennie a vu naître des slogans sur la mesure de la performance et des pratiques de la GRH tels: « *You can't manage what you can't measure* » ou encore « *Nothing improves until it is measured* » (Raad, 2004). Les résultats de ces pratiques contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle, mais ne sont pas la seule source d'amélioration de la performance de l'entreprise. Mesurer l'apport de la GRH à la performance de l'entreprise permet d'optimiser la contribution de cette fonction à la performance organisationnelle. Mais celle-ci étant un concept multidimensionnel résultant des effets des pratiques de toutes les fonctions de l'entreprise, il est très difficile de démêler les effets de chaque fonction et d'isoler et évaluer la contribution propre de la fonction GRH dans la performance organisationnelle.

### *Les performances de l'entreprise*

Pour Venkatraman et Ramanujam (1986), la performance organisationnelle englobe deux volets : la performance financière et la performance opérationnelle. La performance financière est généralement mesurée par des indicateurs tels que la croissance des ventes, la rentabilité, la valeur de marché, etc. En ce qui concerne la performance opérationnelle, les indicateurs de mesure utilisés sont : la part de marché, l'innovation ou l'introduction de nouveaux produits, la qualité des produits, l'efficacité du marketing, l'image sociale de l'entreprise, etc.

Dyer et Reeves (1995) appréhendent la performance organisationnelle à travers quatre catégories de mesure: (1) les résultats RH, (2) les résultats organisationnels, (3) les résultats financiers, et (4) les résultats de marché.

Ces quatre catégories de mesure peuvent être assimilées aux performances : sociale, opérationnelle, financière et de marché, que l'on tentera de définir dans ce qui suit.

### *La performance sociale*

La notion de performance sociale de l'entreprise peut être entendue soit au sens large faisant référence à l'ensemble des stakeholders (dimension externe), soit au sens strict se situant dans le cadre des relations employeur/employés (dimension interne).

La dimension externe de la performance sociale renvoie à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité. Sur ce point, certains auteurs parlent alors de performance sociétale pour appréhender l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. La performance sociétale renvoie au concept de *Corporate Social Performance* dans la littérature anglo-saxonne qui est un concept central en éthique d'affaires et dans les travaux sur les relations entreprises-société. L'idée est que l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique,

doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques (Igalens & Gond, 2003).

Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons au sens strict de la performance sociale. La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel (Noguera & Khouatra 2004). La performance sociale peut être définie aussi comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation (Martory & Crozet, 1993). Elle se traduit donc par le niveau d'implication et de satisfaction des salariés.

Pour Le Louarn et Gosselin (2000), la performance sociale peut se définir à travers :

*« (...) les attitudes et les comportements du personnel qui font que celui-ci donne le meilleur de lui-même. Pour ce qui est des attitudes, on pense à la loyauté, au sentiment d'appartenance, au partage des valeurs, à l'implication au travail, au niveau de motivation ou encore de la satisfaction de l'employé. Côté comportements, on parle de niveau de compétence exercé par l'employé, sa productivité, sa manière de servir le client, son respect des délais, son souci du détail, le leadership qu'il exerce au sein de son équipe, etc. » (p.22).*

Mahé de Boislandelle (1988) propose trois types d'indicateurs de mesure de la performance sociale :

- le niveau d'adhésion aux objectifs,
- le niveau de motivation,
- le niveau d'intégration et de cohésion (qualité de la communication au sein de l'organisation, volonté de rester dans l'entreprise, etc.).

Sainsaulieu (1987) propose une série d'indicateurs pour évaluer la performance de l'entreprise d'un point de vue social, à savoir :

- l'importance des conflits et des crises sociales,
- le niveau de satisfaction des salariés,
- le taux de roulement du personnel (turnover),
- l'absentéisme et les retards au travail,
- le climat social de l'entreprise,
- le fonctionnement des institutions représentatives du personnel,
- le fonctionnement des cercles de qualité et la participation aux décisions.

Kalika (1988) propose quatre indicateurs de la performance sociale :

- le climat social de l'entreprise,
- la satisfaction des salariés,
- la nature des relations sociales,
- l'activité sociale du comité de l'entreprise.

En général, la performance sociale est mesurée par le taux de roulement du personnel, le taux d'absentéisme et le niveau de satisfaction des employés (Dyer & Reeves, 1995 ; Huselid, 1995).

### *La performance opérationnelle*

Le terme performance organisationnelle est utilisé dans la littérature, pour désigner à la fois la performance de l'organisation ou de l'entreprise et la

performance liée à l'activité de production. Afin d'éviter toute confusion, nous avons opté pour l'utilisation du terme performance opérationnelle (Ahmad & Schroeder, 2003 ; Bayo-Moriones & Merino-Díaz de Cerio, 2002 ; Kaplan & Norton, 1992 ; Paul & Anantharaman , 2003; Sels et al., 2003 ; Shah & Ward, 2003; Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Wright, Gardner & Moynihan, 2003 ; Youndt et al., 1996) qui fait référence aux opérations de production.

La performance opérationnelle peut être appréhendée selon deux approches différentes : en tant qu'action d'organisation ou en tant que résultat de l'action d'organisation (Bourguignon, 1995).

Pour la première approche, la performance opérationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon de les atteindre. Elle est donc un processus et non un résultat (Baird, 1986). Selon cette perspective, trois indicateurs permettent d'apprécier la performance opérationnelle :

- le degré de complexité,
- le degré de formalisation/standardisation,
- le degré de centralisation.

La seconde approche de la performance opérationnelle considère que les objectifs de bon fonctionnement de la structure organisationnelle ne constituent pas une fin en soi et ce qui importe c'est le résultat du processus. La performance opérationnelle se rapporte donc à l'activité de production et non à la manière dont l'entreprise est organisée.



Dans ce cadre, les indicateurs pour apprécier la performance opérationnelle sont principalement la productivité de l'entreprise et la qualité des produits ou services (Arthur, 1994 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999; Holloway, Jenny, & Geoff, 1995 ; Ichniowski, 1990 ; Ichniowski et al., 1997 ; Macduffie, 1995 ; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001; Stone, 1996 ; Youndt et al., 1996 ). Ce sont deux critères classiques de la performance opérationnelle (Liouville & Bayad, 1995). Notons que d'autres indicateurs peuvent être utilisés tels que l'innovation, la satisfaction de la clientèle, les coûts de production, les délais de livraison, etc.

La productivité de l'entreprise est souvent représentée par l'équation extrants/intrants. Il s'agit de la capacité de produire une quantité de produits ou services avec un minimum de coûts, de temps et de moyens de production. La productivité conditionne de façon décisive la compétitivité. Elle est aussi un indicateur de capacité de rationaliser la production. Elle peut être appréciée par le chiffre d'affaires, c'est-à-dire augmentation des ventes ainsi que par la diminution des coûts.

La qualité de la production se définit comme étant : « *la conformité des produits aux tests de qualité et aux exigences de la clientèle* » (Morin et al., 1996, p. 17). La qualité reflète la capacité de l'entreprise à faire face et à s'adapter aux exigences de l'environnement. Elle peut être mesurée par l'augmentation de la qualité du produit et par l'amélioration du service à la clientèle.

### *La performance financière*

La performance financière est généralement définie à travers ses indicateurs de mesure. Selon Morin et al. (1994), la performance financière s'évalue par la rentabilité générale : *Bénéfice net après impôt / Actif total*. Ce rapport permet d'évaluer la performance financière tout en permettant la comparaison avec les années antérieures et avec la norme du secteur. Il est aussi possible de faire le même exercice en recourant à d'autres ratios comptables tels que : le chiffre d'affaires, la marge de profit, les coûts de production, etc.

Morin et al. (1996) quant à eux proposent deux indicateurs pour mesurer la performance financière :

- le rendement du capital investi (RCI) : *Bénéfice net + Impôts + Intérêts) / Actif total*,
- la marge de bénéfice net : *Bénéfice net / Revenu net*.

Pour Barraud Didier (1999), les indicateurs de performance financière les plus couramment utilisés sont:

- le taux de rentabilité économique qui se mesure par le ratio :  
*Résultat brut d'exploitation avant frais financiers / Capitaux investis*.
- le taux de rentabilité financière qui se calcule par le ratio :  
*Résultat net / Capitaux propres*.

De sa part, Henninger-Vacher (2000) présente quatre indicateurs de mesure de la performance financière :

- Taux de rentabilité économique : *Résultat économique / Actifs économiques*, équivalent au ROA : *Return on Assets* (taux de rendement de l'actif).
- Taux de marge économique : *Résultat économique / Chiffre d'affaires*, équivalent au ROS : *Return on Sales* (taux de rentabilité commerciale).
- Taux de rentabilité des capitaux investis :  
*Résultat économique / (Capitaux propres + Dettes à long terme)*, équivalent au ROC : *Return on Capital*.
- Taux de rentabilité des capitaux propres :  
*Résultat / Capitaux propres*, équivalent au ROE : *Return on Equity*.

### *La performance de marché*

Penan (1999) considère qu'une entreprise est performante si ses actionnaires s'enrichissent. La performance de marché est donc appréciée en termes de richesse boursière créée : valeur de l'action. Charreaux (1991) avance que la notion de maximisation de la valeur de marché peut être appréhendée :

- soit par la maximisation de la valeur des fonds propres (rentabilité des fonds propres) mesurée par le taux de rentabilité des capitaux propres (ROE),
- soit par la maximisation de la valeur globale de l'entreprise (rentabilité économique) mesurée par le ratio Q de Tobin (valeur au marché/valeur comptable).

## Modèles de lien entre les pratiques de GRH et la performance

*Despite the HRM–performance connection having been proved, the linkage process remains a black box yet to be unlocked for a breakthrough in HRM research.*

(Paul & Anantharaman, 2003, pp.1246-1247)

Dans l'objectif de mieux comprendre l'impact des pratiques de GRH sur la performance, plusieurs chercheurs ont développé des modèles théoriques et empiriques concernant le lien entre les pratiques de GRH et les différentes performances de l'entreprise. Ces modèles ont permis de clarifier et tester cette relation qui, cependant, reste qualifiée de boîte noire. Nous exposerons dans ce qui suit un bref aperçu des modèles proposés.

### *Le modèle de Kalika*

Dans son étude sur les structures des entreprises, Kalika (1988) emploie les mots performance et efficacité indifféremment.

Pour mesurer la performance, Kalika a distingué trois dimensions de la performance de l'entreprise à savoir : la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance économique.

Afin d'apprécier les relations entre les trois mesures de la performance, il a calculé un coefficient de corrélation de rang de Spearman entre celles-ci. Les coefficients (significatifs pour  $p \leq .01$ ) sont les suivants:

- économique/sociale = .328 ;
- économique/organisationnelle = .348 ;
- sociale/organisationnelle = .372.

Il en déduit que les trois dimensions de la performance apparaissent comme étant liées entre elles de façon positive. Ce qui signifie que lorsqu'une entreprise est fortement efficace sur l'un des trois aspects, elle l'est probablement aussi sur les deux autres. A contrario, une entreprise peu efficace économiquement sera généralement également peu efficace d'un point de vue social et organisationnel. Cependant, Kalika reconnaît que l'importance des coefficients de corrélation ne permet pas d'établir une relation stricte entre niveaux de performance sur les trois dimensions : certaines entreprises sont en effet faiblement efficaces d'un point de vue économique et fortement efficaces d'un point de vue organisationnel.

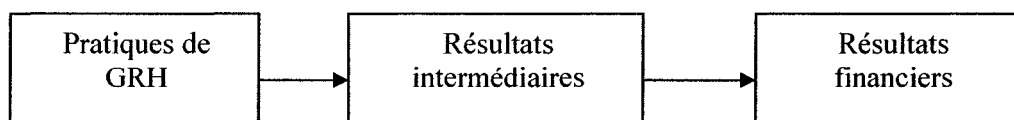
Pour Kalika, la corrélation entre les aspects économique et organisationnel de la performance signifie que les entreprises performantes économiquement sont généralement aussi performantes sur le plan organisationnel. Il constate que cette correspondance entre performance économique et organisationnelle conduit à s'interroger sur le sens de la causalité et déclare qu'il est enclin à penser que la performance organisationnelle constitue une condition nécessaire du bon fonctionnement, et donc de la réussite économique de l'entreprise.

De la même façon, il considère que la performance économique et la performance sociale sont associées et que les relations entre elles sont croisées. En effet, l'entreprise qui réussit économiquement, dégage les ressources financières suffisantes pour permettre des progrès sociaux qui créent au sein de l'entreprise un bon climat social. En retour, celui-ci constitue un facteur clé du succès économique de l'entreprise.

#### *Le modèle de Huselid*

Pour Huselid (1994, 1995), les pratiques de GRH n'affectent pas directement la performance financière de l'entreprise, elles le font indirectement en influençant la qualité et le comportement du personnel.

Dans son modèle de recherche, Huselid considère que le recours aux pratiques de GRH a un impact direct sur des résultats intermédiaires (turnover, productivité) qui à leur tour vont influencer les résultats financiers. Le modèle peut être présenté ainsi :



Le comportement des employés a des implications sur la performance de l'organisation. Les pratiques de GRH peuvent affecter la performance individuelle

des employés en influençant les compétences et la motivation du personnel. Les pratiques de GRH doivent donc être reliées à au moins deux niveaux de la performance. En premier lieu on doit s'attendre à ce que les pratiques de GRH affectent directement des résultats intermédiaires (résultats RH) comme le taux de roulement du personnel et la productivité. En deuxième lieu, les résultats intermédiaires peuvent avoir un impact sur la performance financière.

*Le modèle de résultats de performance de Dyer et Reeves*

Dans leur étude sur les stratégies des ressources humaines et la performance de l'entreprise, Dyer et Reeves (1995) avancent qu'il existe différents types de résultats de performance à savoir :

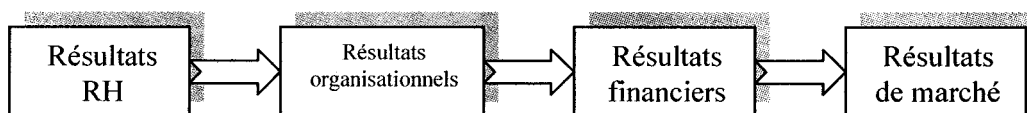
- les résultats RH : absentéisme, taux de roulement du personnel et performance individuelle ou de groupe ;
- les résultats organisationnels : productivité, qualité et service ;
- les résultats financiers : rendement des investissements en capital (*return on invested capital*) et rendement des actifs (*return on assets*) ;
- les résultats de marché : rendement des capitaux propres (*shareholder return*) et valeur des actions (*stock value*).

Ces résultats sont classés par ordre et les stratégies RH sont supposées affecter directement les résultats RH, ensuite les résultats organisationnels et ainsi de suite. Il s'avère donc que ces résultats sont liés et qu'ils forment une chaîne causale.

Dyer et Reeves notent que les résultats RH peuvent paraître non pertinents aux yeux des dirigeants qui seraient plus intéressés par les résultats organisationnels. Cela peut expliquer, selon eux, pourquoi les recherches ont mis l'accent sur les résultats organisationnels, surtout la productivité et la qualité.

Figure 3

Les différents résultats de performance selon Dyer et Reeves (1995)



*Le modèle en cascade de Liouville et Bayad*

Le modèle de lien, entre les pratiques de GRH et les performances de l'entreprise, élaboré par Liouville et Bayad (1995) comporte trois niveaux de performance et intègre la politique technologique comme élément complémentaire. Le modèle repose sur l'hypothèse de l'existence de liens de dépendance entre les différentes performances et la politique technologique. Les auteurs proposent les liens de causalité suivants :

- les performances sociales (satisfaction des employés, absentéisme, rotation du personnel, etc.) sont déterminées par les stratégies de GRH ;
- les performances organisationnelles (productivité, qualité, capacité d'innovation) sont fonction des performances sociales ;

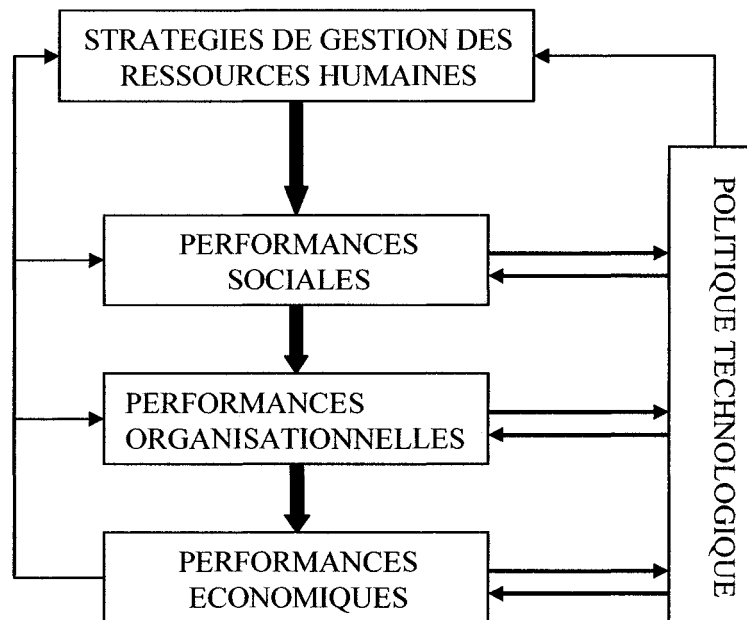


- les performances économiques (rentabilité, développement des ventes) sont déterminées par les performances organisationnelles.

Figure 4

Modélisation de l'impact des stratégies de GRH sur les performances

(Liouville & Bayad, 1995, p.162)



Les stratégies de GRH sont supposées agir sur la motivation des salariés qui a un impact déterminant sur le niveau de prestations fournies par le personnel et donc sur les performances économiques via celles organisationnelles.

Le modèle introduit aussi l'hypothèse que les résultats économiques influencent la politique technologique qui produit, avec un décalage, un effet de feed-back sur les stratégies de GRH et sur les niveaux de performance. De plus, les performances

économiques induisent un effet de feed-back sur les autres performances et sur les stratégies de GRH parce que la marge de manoeuvre à ce niveau est en partie fonction des ressources financières disponibles.

Une stratégie qualitative de GRH qui considère le personnel comme une ressource permet une amélioration des performances sociales qui de leur part influencent positivement les performances organisationnelles. Ces dernières contribuent à l'amélioration des performances économiques.

Pour les auteurs, le modèle s'oppose à la vision traditionnelle de la liaison performances économiques/performances sociales qui établit que les secondes sont fonction des premières, ainsi qu'à la vision comportementale, qui envisage une inversion de la séquence (les performances sociales influencent celles économiques). Cependant, il s'inscrit dans la lignée de la vision socio-économique, qui intègre les deux versions précédentes et suggère qu'il y a interdépendance entre les performances sociales et celles économiques.

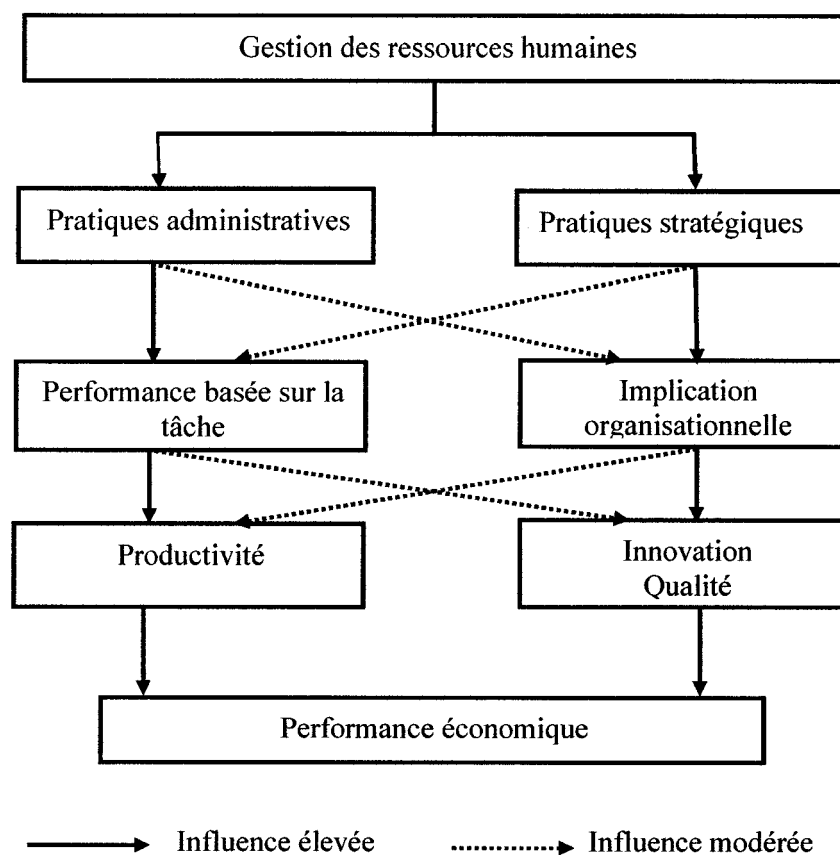
Dans un autre article (Bayad & Liouville, 2001), les auteurs ont ajouté au modèle en cascade d'autres hypothèses. Ils ont introduit deux variantes de pratiques de GRH à savoir les pratiques administratives (qui s'insèrent dans une vision qui considère le personnel comme un coût à minimiser) et les pratiques stratégiques (qui se situent dans le cadre d'une approche où le personnel est perçu comme un capital, un investissement à développer et à valoriser en vue de favoriser la création de valeur).

Les pratiques de GRH produisent un impact direct sur les comportements au travail, qui peuvent être évalués au moyen des indicateurs de performance sociale, comme la performance basée sur la tâche et l'implication organisationnelle. Ces comportements déterminent la performance organisationnelle qui, elle, détermine la performance économique.

Figure 5

Modèle en cascade des relations entre pratiques de GRH et performances

(Bayad & Liouville, 2001, p. 9)



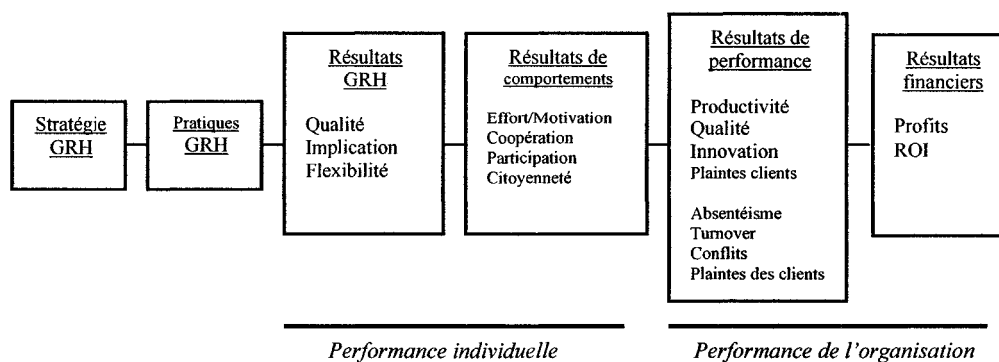
L'influence des pratiques de GRH varie selon qu'elles sont de nature administrative ou stratégique. La GRH administrative a un impact sur la mobilisation des employés et sur la productivité et par conséquent sur les coûts. La GRH stratégique (pratiques concentrées sur le développement de la motivation et des compétences du personnel), quant à elle, affecte l'implication qui est nécessaire pour améliorer la qualité et développer des innovations. Cependant, elle influence modérément la productivité.

*Le modèle à niveaux de performance de Guest*

Dans son modèle de lien entre la GRH et la performance financière, Guest (1987, 1997) souligne qu'il est primordial d'admettre que toute amélioration de la performance financière passe nécessairement par les ressources humaines de l'organisation.

Figure 6

Lien GRH – Performance, adapté de Guest (1997, p. 270)



Guest note qu'en avançant à travers les étapes du modèle, il faut s'attendre à ce que l'impact induit par la GRH devienne progressivement plus faible.

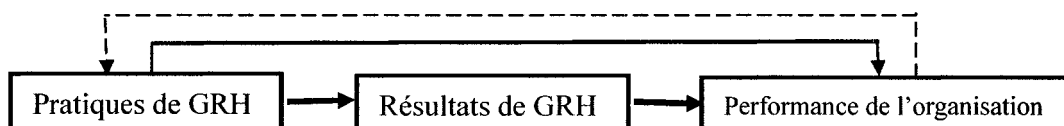
La stratégie de GRH permet d'instaurer des pratiques de GRH afin d'améliorer les résultats de GRH : implication, qualité et flexibilité des ressources humaines. Seulement lorsque ces trois résultats sont atteints, l'on peut espérer des changements de comportements humains, donc des résultats de comportements : effort/motivation, coopération, participation et citoyenneté organisationnelle. Ces changements de comportements individuels permettent une meilleure performance de l'organisation. Guest considère que la performance individuelle est à l'origine de la performance de l'entreprise.

Concernant la performance de l'organisation, Guest distingue deux niveaux : celui de la performance financière qu'il qualifie de « résultats financiers » (profits et rentabilité des investissements) et un niveau intermédiaire qu'il qualifie de « résultats de performance ». Nous constatons que ce niveau intermédiaire englobe la performance sociale (absentéisme, turnover et conflits) et la performance opérationnelle (productivité, qualité, innovation et plaintes des clients).

#### *Le modèle de synthèse de Paauwe et Richardson*

Paauwe et Richardson (1997) constatent que le lien entre la GRH et la performance a été étudié selon plusieurs approches théoriques (management

stratégique, sciences du comportement, théorie organisationnelle, théorie des ressources, etc.) et les résultats des études empiriques ont été essentiellement établis sur le modèle de base suivant :



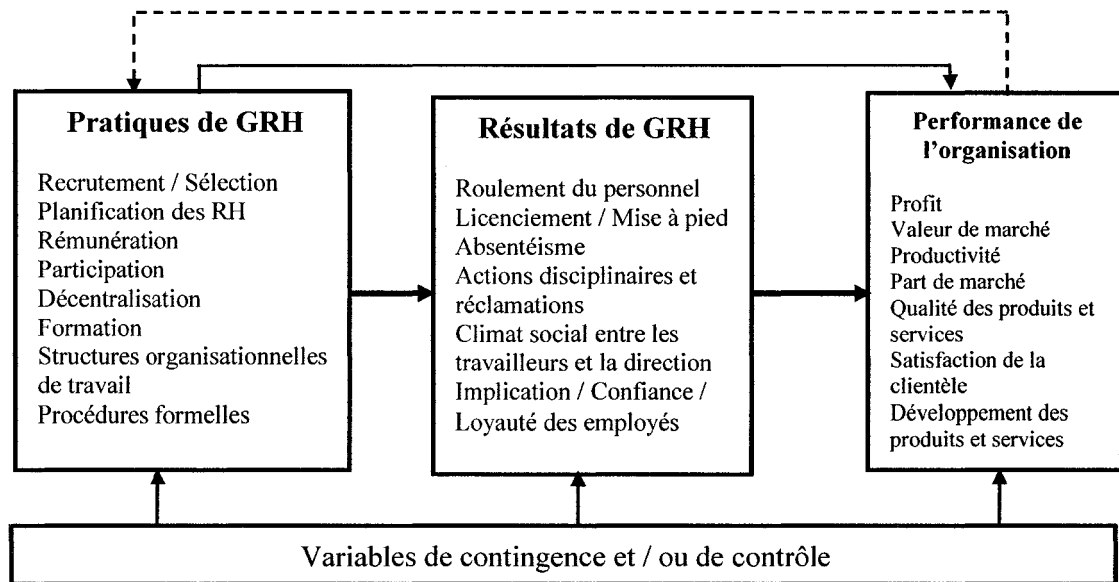
Les pratiques de GRH conduisent à des résultats de GRH qui vont influencer la performance de l'organisation. Toutefois, certaines pratiques de GRH peuvent affecter directement la performance de l'entreprise. De plus, une meilleure performance de l'organisation peut conduire à un changement (perçu comme une amélioration) des pratiques de GRH, d'où la relation inverse.

Sur la base de ce modèle, Paauwe et Richardson ont établie une synthèse de 22 recherches empiriques concernant le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation pour obtenir le modèle suivant :

Figure 7

Modèle de synthèse du lien GRH – Performance de l'organisation

Adapté de Paauwe & Richardson (1997, p. 260)



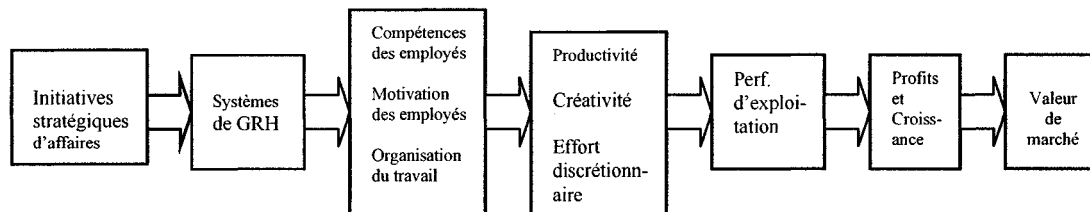
*Le modèle de Becker et al.*

Pour Becker et al. (1997) les systèmes de GRH produisent les comportements du personnel ciblés dans le cadre des choix stratégiques. Ces comportements, à leur tour, génèrent de la croissance, des profits et ultimement une valeur de marché.

Figure 8

## Modèle de lien RH - Valeur actionnariale

Adapté de Becker et al. (1997, p. 40)



Ce modèle suggère que les systèmes de pratiques de GRH sont tout d'abord liés à la stratégie d'affaires et sont le fruit des choix et orientations stratégiques de l'entreprise. Ces systèmes vont avoir un impact sur les ressources humaines et leurs comportements en affectant les variables proximales : compétences des employés, motivation du personnel et organisation du travail, qui, par conséquence, influencent la créativité des employés, la productivité et le comportement discrétionnaire. Ces dernières variables vont, à leur tour, entraîner une amélioration de la performance d'exploitation qui va induire, en affectant la rentabilité et la croissance, un accroissement de la performance financière. Tout cela va aboutir en fin du processus à une appréciation de la valeur de marché de l'entreprise.

*Le modèle en perspective sociale de Ferris et al.*

Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Cook et Frink (1998) notent que la relation entre les pratiques/systèmes de GRH et la performance organisationnelle a reçu un

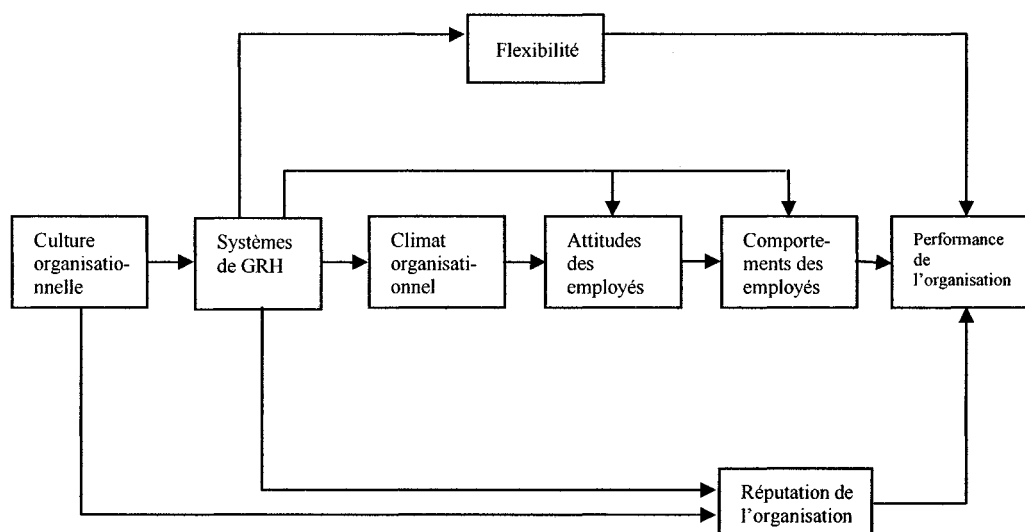


support empirique considérable. Cependant, le développement théorique permettant d'expliquer comment les effets de ces systèmes se produisent et opèrent est, quant à lui, absent. Ils ont élaboré leur modèle dans un souci d'éclairer les liens et processus intermédiaires par lesquels les systèmes de GRH affectent la performance organisationnelle.

Figure 9

Perspective sociale du modèle de lien GRH-Performance organisationnelle

Adapté de Ferris et al. (1998, p. 238)



Dans ce modèle la perspective sociale inclut la culture, le climat, les politiques et les processus d'interaction sociale. La culture et le climat, étant des caractéristiques de l'environnement, contribuent à la productivité organisationnelle (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990).

Les systèmes de GRH formulés et mis en place sont influencés par la culture de l'organisation. La culture organisationnelle concerne essentiellement les attitudes, les croyances et les valeurs partagées par les membres de l'organisation. De leurs part, les systèmes de GRH influencent le climat organisationnel, qui contrairement à la culture perçue comme une structure profonde, est sujet à des interprétations variables de la part des acteurs participants dans l'organisation.

L'impact des systèmes de GRH sur les attitudes et les comportements des employés, quant à lui, peut être direct ou à travers le climat organisationnel. Certaines pratiques, telles que la formation, affectent directement les habilités et les compétences des employés.

De plus, la flexibilité dans la mise en place des systèmes de GRH est cruciale. Elle est imposée par l'environnement interne et externe de l'organisation qui pousse cette dernière à se doter de structures, systèmes et processus flexibles en vue de maximiser sa compétitivité. Les employés des organisations ayant un degré élevé de flexibilité doivent posséder des habilités et des compétences qui peuvent être facilement et efficacement déployées pour répondre à une variété de besoins de l'organisation.

D'autre part, la réputation de l'organisation peut servir comme source d'avantage concurrentiel et de performance organisationnelle. Les compagnies bâtissent leur réputation en développant des pratiques qui intègrent des

considérations économiques et sociales reflétant leurs valeurs essentielles dans leurs stratégies concurrentielles (Fombrun, 1996).

La relation entre les comportements et la réputation de l'organisation est réciproque. Un capital humain de qualité contribue significativement à la réputation de l'organisation et une bonne réputation permet d'attirer et de recruter les meilleurs employés et de bâtir un sentiment de loyauté tout en assurant l'engagement du personnel.

Enfin, la performance organisationnelle est considérée comme étant nécessairement un construit multidimensionnel. Plusieurs critères de la performance sont nécessaires pour cerner la variété de ses composantes. Ces critères incluent les résultats des ressources humaines (absentéisme, turnover, satisfaction, etc.), les résultats organisationnels (productivité, qualité, service, etc.), les résultats financiers (retour sur les actifs, rentabilité, etc.) et les résultats du marché (valeur de l'action, croissance, etc.).

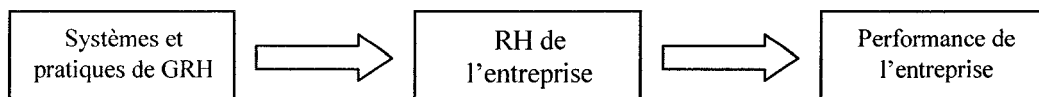
En conclusion, les auteurs suggèrent, dans leur modèle se situant dans une perspective sociale, que les systèmes de GRH influencent la performance de l'organisation par le biais de la flexibilité, les comportements des employés et la réputation de l'organisation.

*Le modèle de Delery*

Delery (1998) considère qu'il y a consensus entre les chercheurs que les systèmes et pratiques de GRH ne mènent pas directement à la performance de l'entreprise. En effet, ces systèmes et pratiques affectent les ressources de l'entreprise telles que le capital humain et les comportements des employés, qui finalement mèneront à la performance.

Figure 10

Modèle de lien GRH – Performance, adapté de Delery (1998)



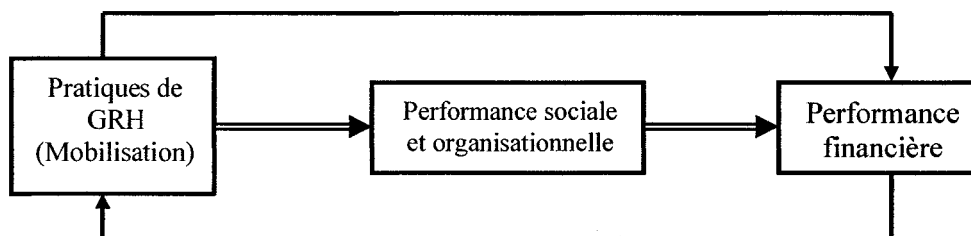
Selon l'auteur, ce modèle suppose l'existence de variables intermédiaires entre les pratiques GRH et la performance de l'entreprise. Or, peu de recherches ont tenté de déterminer et mesurer ces variables intermédiaires. Il est donc important d'identifier les variables intermédiaires possibles et de pouvoir les mesurer afin de mieux comprendre le rôle des pratiques GRH en ce qui se rapporte à l'avantage concurrentiel.

*Le modèle de Barraud Didier*

Dans son étude sur le lien entre les pratiques de GRH (le cas des pratiques de mobilisation) et la performance financière de l'entreprise, Barraud Didier (1999) a développé un modèle de recherche basé essentiellement sur les travaux de Liouville & Bayad (1995) et Guest (1997), et recourant aux variables intermédiaires : la performance sociale et la performance organisationnelle. Une variable intermédiaire est définie comme étant une variable nécessaire à la réalisation de la relation entre la variable dépendante (la performance financière) et les variables indépendantes (pratiques de GRH : mobilisation).

Figure 11

Le modèle de recherche, adapté de Barraud Didier (1999, p.186)



Ce modèle suppose les relations suivantes :

- une relation directe entre les pratiques de GRH et la performance financière qui se traduit par :
  - un lien entre les pratiques de GRH et la performance financière ;

- un lien entre la performance financière et les pratiques de GRH ;
- une relation indirecte entre les pratiques de GRH et la performance financière qui envisage :
  - un lien entre les pratiques de GRH et la performance sociale et organisationnelle ;
  - un lien entre la performance sociale et organisationnelle et la performance financière.

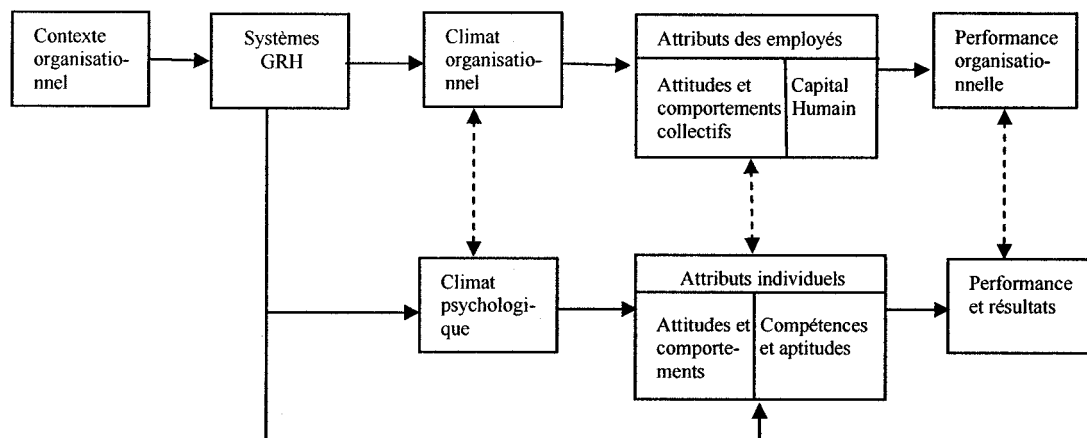
*Le modèle multi niveaux d'Ostroff et Bowen*

Le modèle développé par Ostroff et Bowen (2000) suggère que les systèmes de pratiques de GRH exercent un effet à la fois direct et indirect sur la performance de l'organisation.

Figure 12

Modèle de lien : Systèmes de GRH – Performance de l'organisation

Adapté de Ostroff & Bowen (2000).



Au niveau individuel, les systèmes de pratiques de GRH permettent d'influencer les attitudes et les comportements individuels tels que la satisfaction, l'engagement et le roulement du personnel. Ces attitudes et comportements vont conduire à une amélioration de la performance individuelle qui va contribuer à accroître la performance globale de l'organisation.

Au niveau du groupe, les systèmes de pratiques de GRH créent une atmosphère collective qui favorise l'adoption des attitudes et des valeurs communes partagées par tous. Comme au niveau individuel, ces attitudes et comportements collectifs vont affecter la performance de l'organisation. Cette performance n'est pas simplement la somme des performances individuelles mais le fruit direct des attitudes et comportements collectifs.

Au niveau de l'organisation, les systèmes de pratiques de GRH créent des processus internes efficaces et des structures opérationnelles qui accroissent la performance de l'organisation dans sa globalité.

### *Le modèle de l'escalier de Le Louarn et Gosselin*

Pour construire leur modèle dit de « l'escalier », Le Louarn et Gosselin (2000) partent des constats suivants :

- Les études ont montré que la GRH est reliée à des mesures économiques et non économiques : les profits, le cours de l'action, les ventes, la productivité, la

qualité du produit, la qualité du service, la consommation des matières premières, etc.

Par ailleurs, la GRH est supposée influencer en premier lieu les résultats des RH.

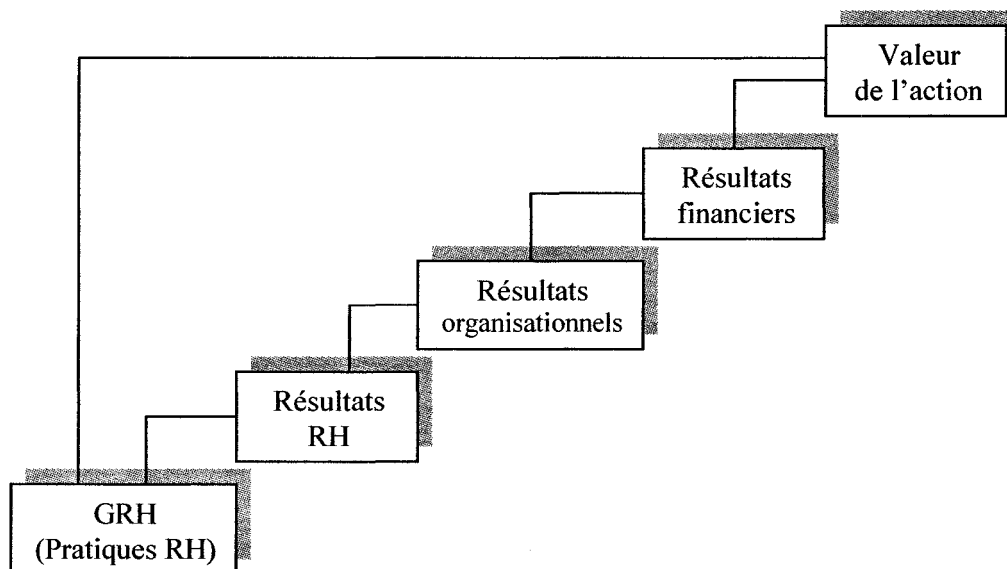
- L'examen du lien entre GRH et performance organisationnelle nécessite la distinction entre trois niveaux d'analyse: l'établissement (la succursale, l'usine), l'unité d'affaire (la division, la région) et, enfin, la firme. Le lien GRH- performance organisationnelle devrait être plus fort au niveau d'analyse le plus bas parce que la GRH affecte plus les résultats de RH de l'unité la plus proche.

- Le seul fait d'avoir une pratique de GRH ne suffit pas à influencer les résultats de l'entreprise : le type de pratique de GRH, son contenu et la manière dont elle est mise en œuvre sont aussi importants.

- La bonne GRH influence les résultats financiers de la firme. L'inverse est aussi vrai : les entreprises en bonne santé financière disposent d'une marge de manœuvre qui leur permet d'améliorer la gestion de leurs RH.

Figure 13

Le modèle de l'escalier (Le Louarn & Gosselin, 2000, p. 22)





Le modèle de « l'escalier » aide à mieux comprendre le lien entre la GRH et la performance de l'entreprise. Selon ce modèle, la GRH d'une entreprise aurait un impact sur les résultats des RH qui, eux-mêmes, contribuent à des résultats « organisationnels » (opérationnels). Les résultats « organisationnels », eux, contribuent aux résultats financiers qui, eux-mêmes, auront un impact sur la valeur de l'action. Ainsi, la GRH n'aurait qu'un impact indirect sur les résultats de l'entreprise via des résultats des RH.

Par résultats des RH, les auteurs entendent les attitudes du personnel (la loyauté, le sentiment d'appartenance, le partage des valeurs, l'implication au travail, le niveau de motivation, la satisfaction, etc.) et ses comportements (le niveau de compétence, la productivité, la manière de servir le client, le respect des délais, le souci du détail, le leadership, etc.).

Le Louarn et Gosselin notent que les chercheurs se sont concentrés sur le lien GRH – résultats financiers ou GRH – valeur de l'action et que la majorité des études porte sur les deux derniers niveaux de résultats.

Les auteurs considèrent que les chercheurs en GRH se sont trompés de cible et ont brûlé les étapes sautant directement de la marche la plus basse à la marche la plus haute de l'escalier.

*Le modèle de l'escalier de Le Louarn et Wils*

Le Louarn et Wils (2001) ont repris le modèle de l'escalier en l'intégrant dans une analyse de la performance organisationnelle basée sur la notion des « stakeholders ».

Pour les auteurs, le concept de performance organisationnelle est forcément un concept multidimensionnel puisqu'il cherche à mesurer le succès de l'entreprise. Or, chaque catégorie d'acteurs « stakeholders » possède sa définition du succès et son appréciation de la performance organisationnelle. La présence d'intérêts divergents des stakeholders empêche la direction de l'entreprise de maximiser un résultat au détriment des autres. La performance organisationnelle s'avère donc un compromis composé de résultats optimisés plutôt que maximisés. Les intérêts des stakeholders convergent vers la pérennité de l'entreprise.

En ce qui concerne l'apport de la GRH au succès de l'entreprise, les auteurs notent que la GRH se concrétise par la mise en place des 3 P : politiques, processus et pratiques. Une politique est un énoncé général qui traduit l'intention de l'entreprise. Un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'atteindre un résultat concret. Une pratique est une manière de faire de l'entreprise.

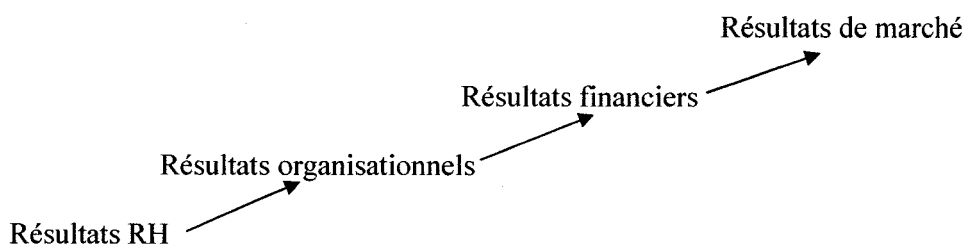
La GRH produit essentiellement des résultats de RH. Elle fait effet sur les attitudes et comportements des RH. Une attitude est déterminée par un ensemble de

perceptions et d'opinions reliés au milieu de travail. Les principales attitudes susceptibles de varier suite à la mise en place de pratique de GRH sont : la satisfaction, la motivation, l'implication et la mobilisation au travail. De leur part, les attitudes influencent les comportements au travail (absentéisme, roulement du personnel, productivité, accidents de travail, grève, etc.).

Une entreprise performante est celle qui réussit à concilier les attentes, souvent divergentes, de l'ensemble de ses stakeholders. L'évaluation de la performance organisationnelle ne peut se faire qu'en mesurant plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. Il faut donc considérer la performance organisationnelle sous plusieurs angles ou facettes reliées les unes aux autres dans une sorte de chaîne causale.

Figure 14

Le concept de performance organisationnelle (Le Louarn & Wils, 2001, p.49)



Le modèle de l'escalier distingue quatre mesures de la performance d'une entreprise :

- 1) les résultats RH (la rétention du personnel, sa satisfaction, etc.) ;

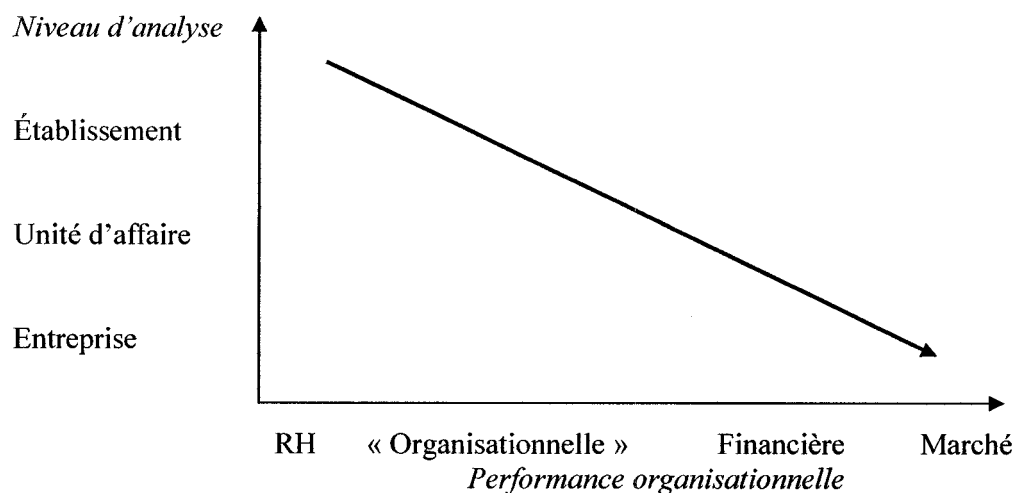
- 2) les résultats « organisationnels » (la productivité, la qualité du produit ou du service) ;
- 3) les résultats financiers (la rentabilité, le retour sur actifs) ;
- 4) les résultats du marché financier (valeur de l'action).

Les quatre niveaux de mesure sont reliés les uns aux autres par des liens de cause à effet. De plus, le lien entre la GRH et la performance organisationnelle est plus fort au premier niveau qu'au deuxième et ainsi de suite.

Figure 15

Force du lien entre GRH et performance organisationnelle

(Le Louarn & Wils, 2001, p.52)



Comme Le Louarn et Gosselin (2000), les auteurs insistent sur le fait que lors de l'examen du lien entre GRH et performance organisationnelle, il faut distinguer trois niveaux d'analyse: l'établissement, l'unité d'affaire regroupant plusieurs

établissements et, enfin, la firme regroupant plusieurs unités d'affaires. Le lien GRH-performance organisationnelle devrait être plus fort au niveau d'analyse le plus bas puisque la GRH affecte plus les résultats de RH de l'unité proximale.

### *Le modèle de Delery et Shaw*

Dans leur modèle de lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation, Delery et Shaw (2001) partent de la théorie des ressources qui prône que les organisations acquièrent un avantage concurrentiel grâce à leurs ressources internes, tout en accordant une attention particulière à la notion d'inimitabilité due à la complexité d'interaction entre les éléments des systèmes de GRH. Les pratiques de GRH sont relativement inimitables à cause de la complexité et l'ambiguïté causale entre le système de pratiques de GRH dans sa totalité et le capital humain.

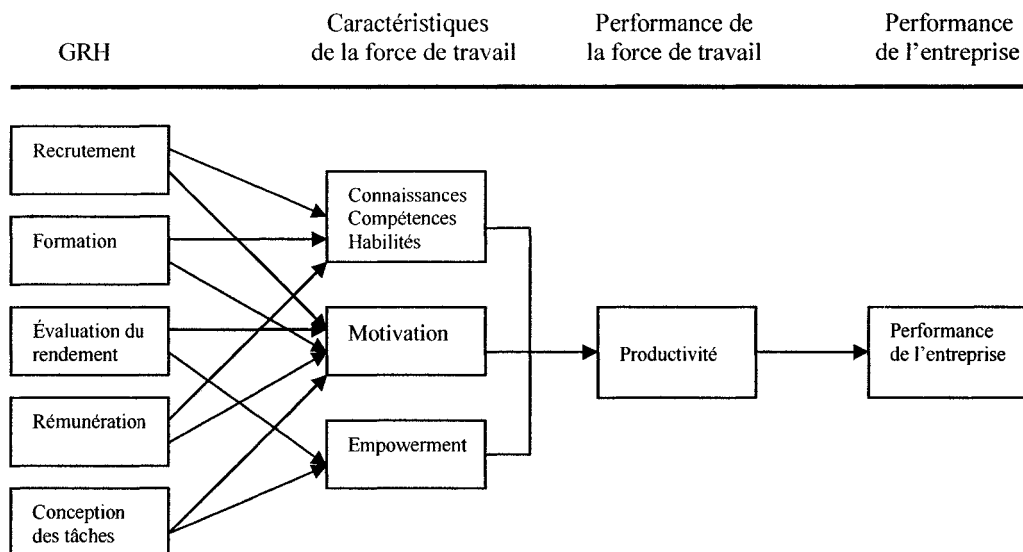
Les pratiques de GRH peuvent engendrer un avantage concurrentiel en développant un capital humain précieux et unique. Ces pratiques influencent les connaissances, les compétences, les habilités et la motivation de la force de travail, et ce sont justement ces caractéristiques de la force de travail qui vont générer de la valeur pour la firme. Elles influencent aussi l'empowerment qui favorise l'implication et l'engagement des salariés dans le processus de création de valeur. Dans le cadre du modèle, l'empowerment ne se limite pas à la prise de décisions mais englobe aussi les ressources nécessaires en vue de faciliter le travail.

Ensemble, ces caractéristiques de la force de travail vont se renforcer mutuellement et agir en synergie pour accroître la productivité.

Pour Delery et Shaw, les pratiques de GRH affectent individuellement et systématiquement les caractéristiques de la force de travail. De plus, ils considèrent que ces pratiques, associées à la conception des tâches (*Job design*) ont l'impact le plus direct sur les compétences, la motivation et l'empowerment de la force de travail.

Figure 16

Le modèle de Delery et Shaw (2001, 174)



Le modèle dans sa globalité souligne :

- l'existence de variables intermédiaires entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise,

- la complexité de la nature du lien entre les pratiques de GRH prises individuellement et les attributs de la force de travail (plusieurs connections peuvent être envisagées),
- la complémentarité des caractéristiques de la force de travail (renforcement mutuel et synergie).

*Le modèle de Guest et al.*

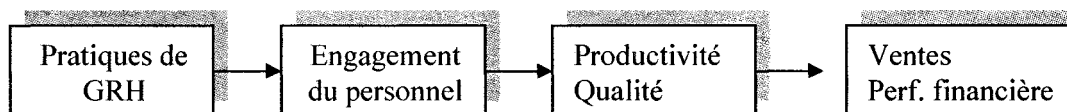
Guest, Michie, Sheehan et Conway (2001) considèrent que pour améliorer la compréhension de la relation GRH – Performance, il est nécessaire d’incorporer explicitement les attitudes et comportements des employés dans le modèle.

Pour plusieurs chercheurs, l’engagement du personnel est une variable centrale (Lawler, 1992 ; Pfeffer, 1998a, 1998b ; Wood & Albanese, 1995). Les organisations ont besoin non seulement d’un personnel qualifié mais aussi d’employés qui s’engagent et mettent en valeur leurs compétences pour le bien de l’entreprise. Les pratiques de GRH doivent donc encourager en premier lieu l’engagement du personnel en vue d’influencer les attitudes et comportements des employés. Or, cet impact des pratiques de GRH sur les attitudes et comportements est rarement exploré par les études dans le domaine des ressources humaines.

Le modèle que les auteurs proposent se base sur les travaux de Becker et al. (1997) et de Guest (1987, 1997).

Figure 17

Modèle GRH-Performance (Guest et al., 2001, p.3)



Les pratiques de GRH exercent leur impact positif en assurant et améliorant les compétences des employés, en valorisant leur motivation et leur engagement, et en organisant le travail en vue d'assurer la meilleure contribution du personnel. Ces trois conditions doivent être réunies pour les pratiques de GRH induisent un impact positif sur les attitudes et comportements des employés. Cet impact va engendrer un impact positif sur les résultats organisationnels (absentéisme, taux de départ volontaire, pertes, qualité, productivité) ce qui devrait se traduire par un accroissement des ventes et une meilleure performance financière.

*Le modèle de Gardner et al.*

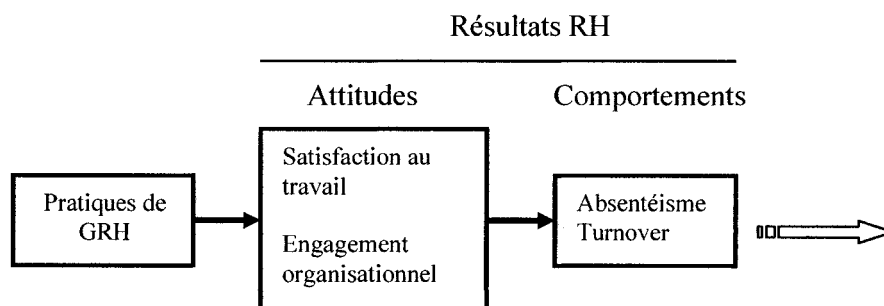
Gardner, Moynihan, Park et Wright (2001) constatent que malgré le fait qu'il est de plus en plus admis que les pratiques de GRH sont liées à la performance de l'entreprise, peu d'attention a été accordé à l'exploration du processus selon lequel leur impact se produit.



Tout en se basant sur les travaux de Becker et al. (1997), Dyer et Reeves (1995) et Rogers et Wright (1998), les auteurs proposent qu'au niveau des résultats RH, les pratiques GRH affectent les comportements des employés à travers les attitudes des employés qui, par conséquent, constituent une étape intermédiaire dans le processus.

Figure 18

Modèle de lien GRH – Performance selon Gardner et al. (2001)



Les pratiques de GRH auront en premier lieu un impact sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel pour ensuite affecter l'absentéisme et le roulement du personnel.

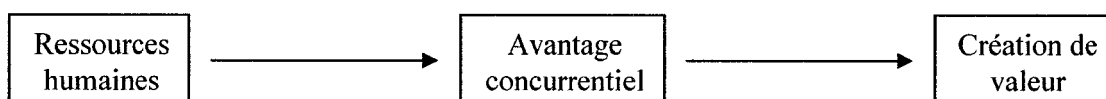
#### *Le modèle de création de valeur de D'Arcimoles et Trébucq*

Dans leur étude sur la relation entre ressources humaines et création de valeur, D'Arcimoles et Trébucq (2002) considèrent qu'il est illusoire de chercher une relation directe et que la modélisation achevée d'une telle relation est une entreprise

trop ambitieuse. Il s'agit seulement d'essayer de construire un cadre susceptible d'ordonner des intuitions et des résultats aujourd'hui encore très dispersés.

Un grand nombre de facteurs intermédiaires, liés à la conjoncture ou à l'organisation, médiatisent en effet la relation entre les ressources humaines et la création de valeur. Toute tentative de modélisation de la contribution des ressources humaines doit donc passer par un effort de décomposition et de repérage de ses principales étapes.

Le modèle de base est le suivant :



C'est sur la base de l'avantage concurrentiel, différent d'une entreprise à l'autre, que les ressources humaines affectent la création de valeur.

Pour expliquer le modèle proposé, les auteurs avancent un certain nombre de remarques.

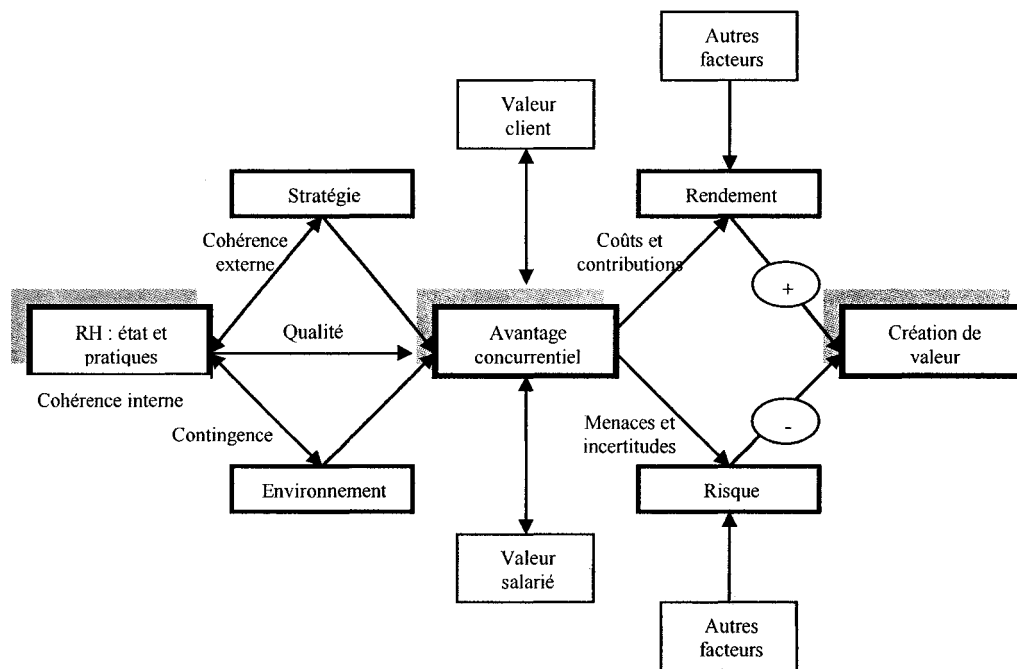
1) L'avantage concurrentiel de la GRH ne peut être que le fruit d'un choix stratégique structurant l'apport des RH à la création de valeur.

2) Les RH et leur avantage concurrentiel espéré ne sont qu'un facteur, parmi d'autres, du rendement de l'entreprise.

Figure 19

## Modèle GRH et création de valeur

Adapté de D'Arcimoles &amp; Trébucq (2002, p.29)



3) La GRH dépend de la stratégie économique : principe de cohérence externe.

4) L'avantage concurrentiel peut avoir une influence significative sur le rendement par l'effet net des contributions et de ses coûts. Les contributions sont l'ensemble des effets positifs sur toute la chaîne de performance de l'entreprise. Les auteurs considèrent que « *La notion de performance intermédiaire est ici fort utile pour cerner ces relations. Ainsi, par exemple, des indicateurs de productivité, de qualité, de satisfaction clients d'innovation peuvent être des repères pertinents pour comprendre les effets économiques des ressources humaines.* » (p. 27)

5) L'analyse des coûts induits (explicites et cachés : absentéisme, défaut de qualité, etc.) est nécessaire. Les RH n'échappent pas aux efforts de réduction des coûts.

6) Il est nécessaire d'intégrer la dimension du risque, défini en finance par le degré de variabilité du rendement. Parmi les risques liés aux RH, il y a : les risques de conflits, les risques d'éclatement de l'équipe de direction et les

Les auteurs considèrent aussi que les relations entre RH et création de valeur dépendent de la bonne gestion des pratiques (savoir faire), d'une part, et de la démarche active de pilotage et d'information (faire savoir), d'autre part. L'avantage concurrentiel recherché et les déterminants RH privilégiés sont fortement dépendants des convictions des dirigeants et de la dynamique qu'ils communiquent. Le facteur temps joue un rôle capital dans cette dynamique. En effet, les impacts des RH sur la création de valeur sont souvent longs à se révéler.

#### *Le modèle de Sels et al.*

Sels et al. (2003) partent de la supposition selon laquelle les pratiques GRH ne conduisent pas directement à la performance de la firme. Ils considèrent que pour comprendre comment la GRH influence la performance financière, il est important d'accorder une attention non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux résultats opérationnels intermédiaires qui permettent de saisir la manière dont les résultats financiers ont été réalisés.

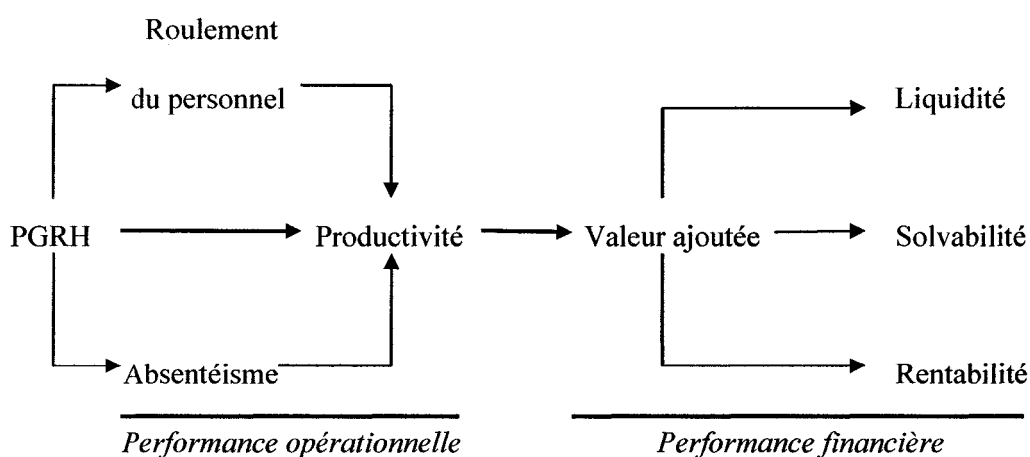
Les pratiques GRH influencent les ressources de l'entreprise telles que le capital humain et les comportements des employés. Ainsi elles affectent la performance opérationnelle en créant une force de travail qualifiée, motivée et autonome, et c'est cet impact sur la performance opérationnelle qui peut alors entraîner une amélioration de la performance financière.

Pour les auteurs, plusieurs mesures de la performance opérationnelle sont possibles : qualité, satisfaction de la clientèle, productivité, absentéisme, roulement du personnel, etc.

Figure 20

Modèle de recherche : GRH, résultats de performance et résultats financiers

(Sels et al., 2003, p. 42)



Dans le modèle de recherche utilisé par les auteurs, les pratiques GRH influencent la performance opérationnelle qui à son tour va affecter la performance financière. Les auteurs ont choisi la productivité comme indicateur central de la performance opérationnelle. Ainsi, les pratiques GRH sont supposées avoir un impact direct sur la productivité et aussi un impact indirect sur celle-ci en agissant sur le taux de roulement volontaire du personnel et le taux d'absentéisme. En ce qui concerne la performance financière c'est la valeur ajoutée (coûts du personnel / marge brute) qui joue le rôle d'indicateur principal. La productivité est supposée avoir un effet direct sur la valeur ajoutée qui de sa part affectera la rentabilité, la liquidité et la solvabilité.

*Le modèle à liens multiples de Paul et Anantharaman*

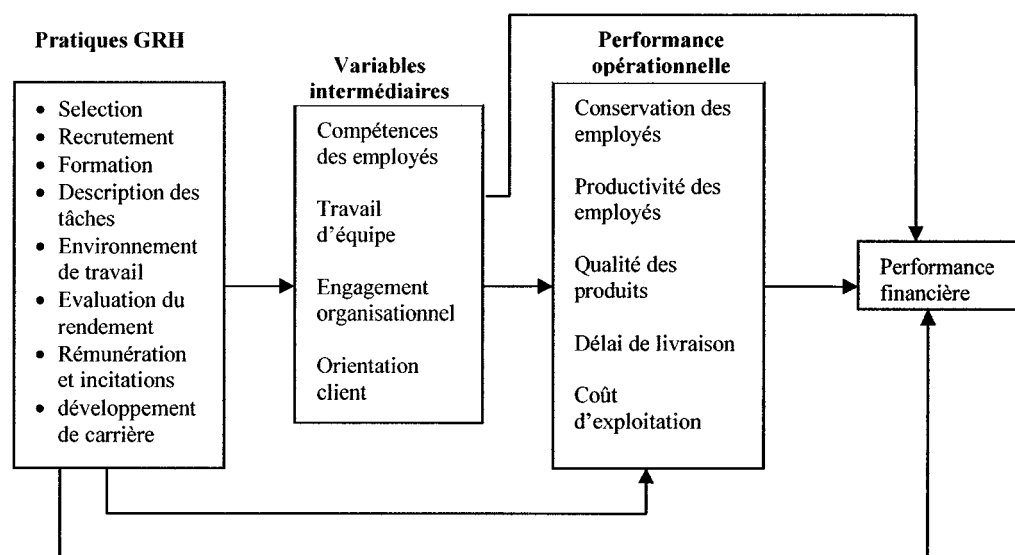
Paul et Anantharaman (2003) avancent que malgré que le lien GRH - Performance ait été démontré, le processus lui-même demeure une boîte noire à découvrir et à explorer.

Le lien direct entre les pratiques GRH et la performance financière a toujours été privilégié en recherche en GRH. Les critiques adressées à cette démarche considèrent que le lien causal devrait être établi entre les pratiques GRH et des résultats RH proximaux et autres que les résultats opérationnels et financiers. La performance financière d'une organisation dépend dans une large mesure de la performance opérationnelle qui elle-même est fonction des employés, des processus et de la technologie.

Afin de mieux saisir le lien de causalité entre les pratiques GRH et la performance organisationnelle, les auteurs proposent le modèle suivant :

Figure 21

Modèle de lien GRH-Performance, adapté de Paul & Anantharaman (2003, p. 1249)



Les employés ne travaillent pas isolément comme étant des individus solitaires sans interaction interpersonnelle. Pour des résultats meilleurs, une interaction à l'intérieur des groupes de travail est nécessaire. En outre, les employés doivent s'identifier à l'organisation et ses objectifs. Enfin, les employés doivent prendre en considération les besoins et les attentes des clients en vue de les satisfaire.

Les quatre niveaux de relation : personnel (compétence), groupe (travail d'équipe), organisation (engagement organisationnel) et clients (orientation client) affectent, dans leur ensemble, la performance de l'organisation en ayant un impact sur les paramètres de la performance opérationnelle : conservation des employés, productivité des employés, qualité des produits, délai de livraison et coût d'exploitation. La performance opérationnelle, de sa part, va influencer la performance financière.

*Le modèle en perspective de gestion des performances de Den Hartog et al.*

Den Hartog, Boselie et Paauwe (2004) proposent un modèle de lien GRH – Performance dans le cadre d'une perspective de gestion des performances. La gestion des performances traite les défis que les organisations rencontrent en cherchant à définir, mesurer et stimuler la performance des employés dans le but ultime d'améliorer la performance de l'organisation. Le modèle incorpore des éléments à différents niveaux et ajoute aux modèles précédents l'incorporation explicite des perceptions des employés, du rôle des superviseurs directs et de la possibilité d'une causalité inverse.

Le modèle propose un impact de l'ensemble des pratiques de GRH liées à la gestion des performances sur les perceptions et attitudes des employés tout en mentionnant le rôle crucial de médiation que remplissent les cadres de première ligne dans l'implantation de ces pratiques. Les perceptions et les attitudes des employés affectent la performance des employés, qui affecte à son tour la performance de

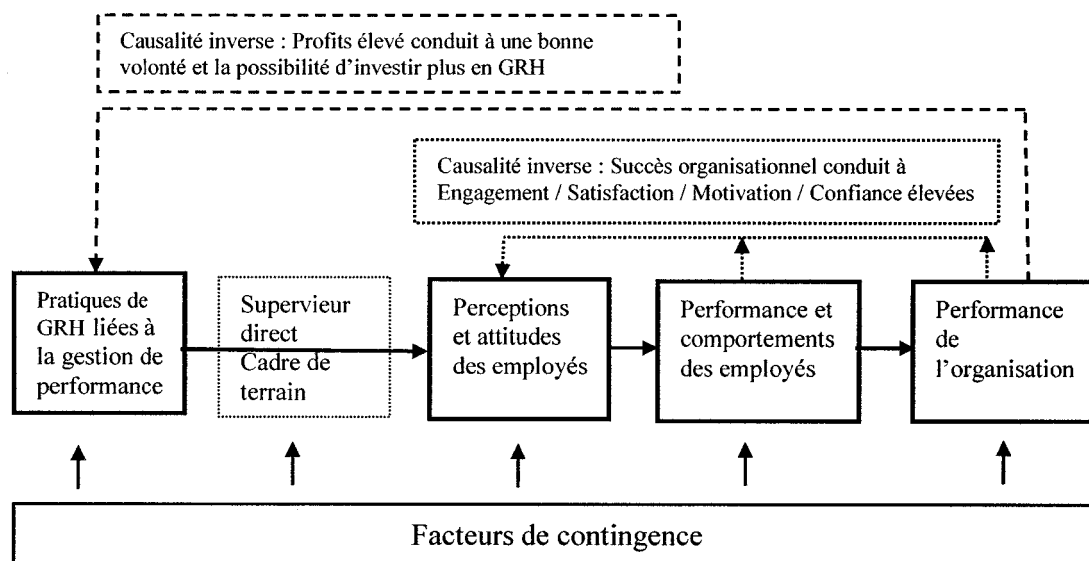


l'organisation. Le modèle incorpore aussi la possibilité de causalité inverse et l'effet des facteurs contextuels.

Figure 22

Modèle de lien GRH – Performance : Perspective de gestion des performances.

(Den Hartog et al., 2004, p. 562)



*Le modèle causal standard de Boselie et al.*

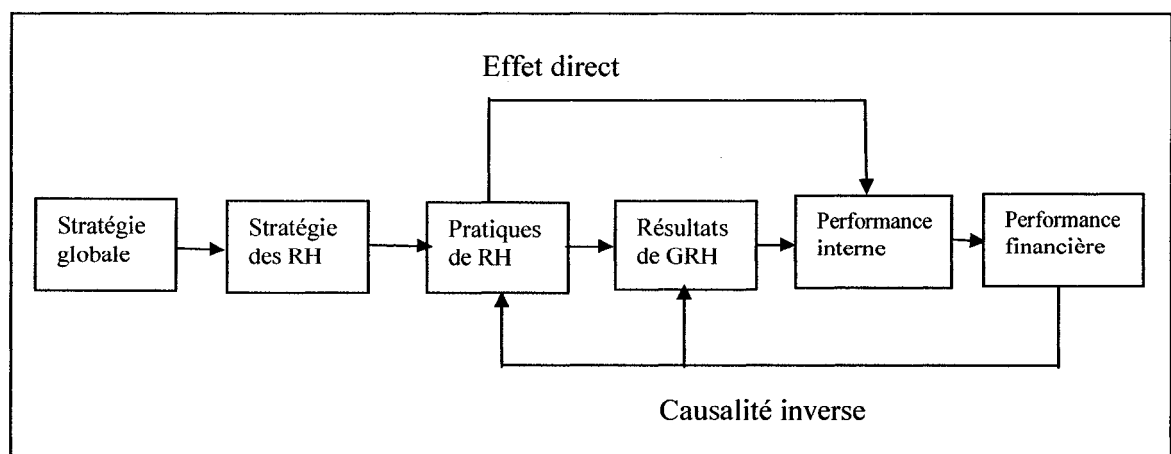
Boselie, Dietz et Boon (2005) ont examiné 104 études traitant le lien entre GRH et la performance et publiées dans des revues internationales de renommée entre 1994 et 2003. Les auteurs ont fait ressortir un modèle causal commun explicitement ou implicitement à la majorité des études.

Ce modèle suppose tout d'abord que les actions de GRH sont conçues pour répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation. Ces actions de GRH produisent avant tout des résultats de GRH : des attitudes et des comportements des employés (satisfaction, motivation, intention de départ, etc.). Les auteurs remarquent que cette étape du processus causal reste négligée dans les études empiriques. Par la suite, les meilleurs attitudes et comportements contribuent à l'amélioration de la performance interne (productivité, qualité, etc.). Il est aussi possible que ces résultats « organisationnels » soient affectés directement sans médiation des résultats de GRH comme c'est le cas des pratiques de formation, de conception des tâches et d'évaluation de la performance. Les résultats « organisationnels » vont se traduire par une amélioration de la performance financière (accroissement des ventes et des profits, croissance et amélioration de la valeur de marché, etc.).

Figure 23

Model causal standard du lien entre la GRH et la performance

(Boselie et al., 2005, p. 78)



Boselie et al. notent qu'il faut prendre en considération le fait qu'un laps de temps (parfois plusieurs années) peut s'écouler avant que les actions de GRH donnent pleinement l'effet escompté. Les études longitudinales permettent de mieux saisir l'impact des pratiques de GRH sur la performance.

En outre, les auteurs avancent qu'il est important de ne pas perdre de vue l'effet de causalité inverse entre la performance financière et les pratiques de GRH ainsi que les résultats liés à la GRH. Les organisations qui génèrent plus de richesses sont susceptibles d'investir plus en GRH que celles qui sont moins performantes.

### *Conclusion*

Même si le modèle causal standard de Boselie et al. (2005) voulait dégager ce qui est commun à la plupart des modèles de lien indirect entre les pratiques de GRH et la performance et présenter l'aboutissement des modèles de causalité antérieurs, il demeure un modèle qui vient s'ajouter à ceux qui l'ont précédé.

Nous constatons que dans leurs efforts en vue d'expliquer le processus par lequel les pratiques de GRH influencent la performance de l'entreprise, les chercheurs ont tous opté pour une chaîne de causalité linéaire. Cependant, ils ne s'entendent pas dans leurs modèles sur certains points majeurs.

Tout d'abord, dans le cadre de décomposition de la relation, qualifiée de boîte noire, entre les pratiques de GRH et la performance, les modèles développés ne s'accordent pas sur le nombre et l'ordre des boîtes représentant les variables médiatrices dans la chaîne causale. Théoriquement, on ne peut reprocher à un chercheur de vouloir encore désagréger certaines variables sauf que cela accroît la complexité du modèle.

Ensuite, les modèles proposés présentent différents contenus des boîtes de la chaîne causale. Même avec la même architecture, plusieurs variantes de modèles sont présentées. Cela est compréhensible dans la mesure où les chercheurs n'accordent pas la même définition et le même ordre d'importance aux différentes variables.

Enfin, les modèles développés ne s'entendent pas sur le sens de causalité entre les variables et sur la nécessité de passage par certaines variables médiatrices. Certains modèles présentent à la fois des liens directs et indirects et d'autres présentent une causalité inverse à différents niveaux de la chaîne de liens.

## Les pratiques de gestion participative

Les nouvelles formes d'organisation du travail ont modifié les structures de pouvoir et de communication au sein des entreprises (Wageman, 1995) et « *il semble se dégager un consensus quant à l'importance fondamentale, pour les organisations, de mobiliser et de canaliser la complicité active de leurs ressources humaines.* » (Fabi, 1991, p.32).

La participation est désormais la condition des interactions et, par là, de la progression de l'organisation vers ses objectifs. Les employés occupent une place de plus en plus grande dans le processus de prise de décisions et une bonne diffusion de l'information avec un certain degré de transparence s'avère nécessaire pour leur permettre de disposer d'un contexte favorable afin d'exercer leur autonomie dans la prise de décisions (Arthur, 1992).

Le management participatif, qui se traduit par une participation des salariés à la gestion du quotidien et par un partage du pouvoir, s'est progressivement répandu dans les organisations. Sekiou et al. (2001) définissent la gestion participative (GP) comme étant :

*« une philosophie de gestion, se concrétisant à travers un ensemble de techniques et de pratiques, visant à faire partager : i) l'information ; ii) la connaissance ; iii) le pouvoir décisionnel ; iv) les renforcements financiers, afin de responsabiliser l'ensemble des travailleurs à l'égard du succès de l'entreprise, et d'améliorer la coïncidence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels ainsi qu'en vue d'accroître la satisfaction des travailleurs et la productivité de l'entreprise. » (p. 429).*

La participation des employés dans l'organisation consiste à accroître la quantité d'information dont ils disposent et à leur donner la possibilité d'influencer les décisions relatives au travail. Une telle participation est supposée améliorer les attitudes, la motivation et le rendement des employés (Cotton, 1993).

Les travaux sur l'implication et la mobilisation ont contribué à l'avancement des connaissances dans le domaine de la GSRH. Parmi ces travaux, le modèle théorique de Lawler (1986) suggère que quatre grappes de pratiques peuvent accroître l'implication et la mobilisation. L'hypothèse de base est que chaque employé mobilisé va accroître son engagement envers son entreprise et, de ce fait, améliorer la performance.

Les quatre grappes de pratiques présentées par Lawler sont : le partage de l'information, le partage du pouvoir (la prise de décisions), le développement des compétences (l'accroissement des habilités) et les systèmes de reconnaissance (l'accès aux récompenses). Le partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. Quant au partage du pouvoir, il réfère aux processus de prise de décisions dans l'organisation. Le développement des compétences concerne les efforts (la formation et autres activités de développement de carrière) qui visent à améliorer et à accroître les habilités du personnel. Enfin, les systèmes de reconnaissance réfèrent aux récompenses monétaires (salaires, primes, etc.) et non monétaires (avantages sociaux, etc.).

Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993), après avoir étudié plus de soixante pratiques organisationnelles mises en application dans les entreprises en vue d'influencer le niveau de mobilisation, ont développé une typologie formée de quatre « leviers de mobilisation » à savoir : les pratiques d'information, les pratiques d'appropriation (le partage du pouvoir et la participation), les pratiques d'intéressement (la rémunération) et les pratiques d'identification (stimulation du sentiment d'appartenance). Ce modèle se distingue de modèle théorique de Lawler (1986) par le fait qu'il est élaboré à partir d'une étude empirique.

Barraud Didier (1999) a développé un modèle élargi des pratiques de mobilisation qui se base sur les modèles de Lawler (1986) et de Rondeau, Lemelin, Tremblay et Lauzon (1994) qui ne diffère de celui de Rondeau et al. (1993) que par le changement d'appellation du levier « appropriation », qui devient « habilitation ». Ce modèle comprend cinq dimensions : travail (responsabilisation et structuration des tâches), rémunération, identification (identité et culture organisationnelle), information et compétence (individuelle, collective et organisationnelle). Ce modèle intègre tous les groupes de pratiques figurant dans les deux modèles précurseurs.

Dans notre étude, nous nous limiterons à deux pratiques de gestion participative : la diffusion de l'information et la participation à la prise de décisions (PPD). Ces deux pratiques sont parmi les pratiques les plus avant-gardistes de la GRH et font partie des pratiques de base de la participation des employés les plus répandues dans les entreprises (Freeman, Kleiner et Ostroff, 2000 ; Lacoursière, 2001 ; Lawler & Mohrman, 1989).

Le partage de l'information représente une variable clé en GSRH (Ichniowski et al., 1997; Lawler, 1992; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1992; Pfeffer, 1994; Walton, 1985). De même, la PPD représente une variable de GRH que l'on peut qualifier de stratégique (Banker et al., 1996; Cable & Fitzroy, 1980; Cooke, 1994; Cotton, 1993; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Eaton, Voos & Kim, 1997; Levine & Tyson, 1990).

De plus, ces deux pratiques de GP sont complémentaires et vont de pair. En effet, on ne peut concevoir une politique de participation à la prise des décisions sans partage de l'information. La PPD suscite généralement une amélioration de la qualité des interactions entre le personnel dirigeant et les employés (Harrison, 1985).

Lawler, Mohrman et Ledford (1995) considèrent que le partage d'information est fondamental à la participation du personnel dans les entreprises. Sans partage d'information, il est difficile aux employés de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de contribuer à son succès. De plus, la participation à la planification et à la gestion est impossible sans informations sur l'entreprise. En l'absence de diffusion d'information, les employés sont incapables de faire des suggestions concernant l'efficacité des processus de travail et l'amélioration des produits et services et se trouvent limités à exécuter des rôles et des tâches prescrits par la direction. Sagie et Koslowsky (2000), de leur part, considèrent que l'échange d'information est un facilitateur cognitif qui permet d'améliorer significativement la PPD. En d'autres termes, le partage d'information est une condition nécessaire pour s'assurer une PPD efficace et une contribution de qualité.



D'autre part, Anderson et McDaniel (1999) avancent que les organisations peuvent recourir à la PPD en vue d'augmenter le taux de transfert de l'information à l'intérieur de l'organisation, d'enrichir les connections entre les agents et d'accroître la diversité des modèles d'information appliqués à la prise de décisions. En outre, Locke, Alavi et Wagner (1997) proposent d'étudier la PPD comme un processus de communication et de coordination qui favorise la motivation et l'engagement. Ces auteurs concluent: « *We believe that participation is best viewed as a process of information exchange and knowledge transfer.* » (p. 323).

### *La participation à la prise de décisions*

#### *Définition de la participation à la prise de décisions*

Participer signifie « prendre part à quelque chose » (Petit Robert). Toutefois, le degré de la participation et la nature de la part prise peuvent varier.

Barraud Didier (1999) avance que « *la participation est un processus dans lequel l'influence est partagée parmi tous les individus, quelle que soit leur position hiérarchique.* » (p. 124). Alors que pour Levasseur (1987): « *la participation consiste à susciter l'engagement et la motivation continue des ressources humaines de l'entreprise dans la transparence* » (p.257).

La participation renvoie nécessairement à la délégation et à l'implication. La délégation peut être définie comme étant « (...) *un processus par lequel le supérieur transfère l'autorité de prise de décisions à un subordonné.*» [traduction libre] (Leana, 1987, p. 228). L'implication, quant à elle, peut être définie comme «*un processus participatif utilisant les pleines capacités du salarié en cherchant à encourager son engagement dans le succès de l'organisation.*» (Sekiou et al., 2001, p.430). L'intérêt de l'implication réside essentiellement dans l'amélioration des attitudes des employés, de la productivité et de la qualité.

Les théoriciens soutiennent que l'engagement et la performance résident dans l'implication des salariés dans la gestion. La participation est considérée en soi valorisante et désirée. Elle est supposée induire un sentiment de responsabilité plus élevé, une meilleure utilisation des compétences et des connaissances et une meilleure compréhension de l'ensemble des opérations de l'organisation (Buch & Spangler, 1990; Leana & Florkowsky, 1992). Les salariés seraient motivés à prendre des initiatives et à faire des efforts pour accomplir les objectifs de l'organisation (Cooke, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Une culture de participation encouragerait aussi les employés à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur intelligence et leurs compétences. Elle serait perçue comme une marque de confiance et de support organisationnel qui amènerait les employés à s'identifier davantage à leur organisation (Fiorito, Bozeman & Young, 1997).

La PPD s'avère un moyen de plus en plus utilisé dans les entreprises en vue de favoriser le développement et l'épanouissement du personnel. Elle consiste à une

intervention des employés dans la gestion de l'organisation, c'est-à-dire dans une diversité de décisions relevant traditionnellement de la direction. La PPD survient lorsque les salariés prennent part aux fonctions managériales (planification, contrôle, etc.) jusque-là réservées à la direction. Selon Lawler et Mohrman (1989), accorder aux employés davantage de pouvoir signifie leur permettre d'avoir une influence sur les décisions qui affectent les méthodes et les procédures de leur travail. Le salarié est donc invité à assumer les décisions qui lui incombent ou au moins avoir de l'influence sur les décisions qui le concernent ou l'affectent. La PPD puise donc son fondement du principe de partage de pouvoir (Lawler, 1986; Rondeau et al., 1993) et de l'idée de délégation (Sekiou et al., 2001).

La PPD peut être définie de deux points de vue. D'une part, elle peut être considérée comme étant un acte de partage de la prise de décisions avec les employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Knoop, 1991). Ainsi, Tjosvold (1987) définit la PPD par «*la prise de décisions conjointe, où les employés sont invités à intervenir afin de tenter de résoudre les problèmes organisationnels.*» (p. 739). Il s'agit de responsabiliser l'employé envers ses rôles au travail et de promouvoir son implication et son engagement.

D'autre part, la PPD peut être perçue comme étant le degré d'influence exercé par les employés dans le processus de prise de décisions peu importe que la participation soit formelle ou informelle (Cotton et al., 1988; Locke & Schweiger, 1979 ; Scully, Kirkpatrick, & Locke, 1995). C'est dans ce cadre que Wagner et Gooding (1987b) définissent la PPD comme étant: « (...) *un processus dans lequel*

*l'influence ou la prise de décisions est partagée entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. »* [traduction libre] (p. 241). La PPD est ainsi considérée comme un processus organisationnel centré sur le travail et basé sur une interaction directe entre les supérieurs et les subordonnés. La direction et les employés croient que par une consultation formelle ou informelle, ils peuvent réaliser les objectifs de l'organisation tels que l'efficience, la productivité, la qualité et l'acceptation du changement.

S'inscrivant dans les modèles de Lawler (partage de pouvoir), de Rondeau et al. (appropriation) et Barraud Didier (travail), la PPD *« concerne l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations en vue de susciter chez leurs employés le sens de l'appropriation non seulement de leur travail mais aussi de l'organisation toute entière. »* (Tremblay, Rondeau, Lemelin & Balkin, 1998, p. 100). Cela semble issu de la croyance selon laquelle *« l'employé va prendre à cœur son travail et son organisation s'il a le sentiment qu'elle lui appartient et s'il se sent utile et responsable des résultats obtenus »* (Rondeau, Lemelin & Lauzon, 2000, p. 957). *« Le salarié se sentira responsable dans son travail dès l'instant où il a le sentiment de faire quelque chose de significatif, d'être compétent, d'effectuer des choix et d'avoir un impact. »* (Barraud Didier, 1999, p. 68). Il suffit donc de rendre le travail plus intéressant et d'accorder aux salariés un pouvoir significatif au travail pour s'assurer la mobilisation du personnel dans l'organisation.

Les différentes pratiques de PPD visent à ce que les employés aient un impact réel au travail aussi bien par leur participation au processus de prise de décisions que

par la mise en place de procédures et de formes de travail favorisant l'initiative, la responsabilisation et l'autonomie de l'action (équipes de projets, groupes autonomes, etc.). Le travail est alors réaménagé pour le rendre plus satisfaisant et pour inciter l'implication des travailleurs dans les actions de planification et de contrôle des résultats (cercles de qualités, etc.).

### *Les objectifs de la PPD*

Les objectifs de la PPD sont d'ordre économique et d'ordre social (Sekiou et al., 2001). Au niveau économique, les pratiques de PPD cherchent à motiver le personnel en vue d'accroître la productivité, à encourager la créativité et l'innovation et à améliorer l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. Sur le plan social, les pratiques de PPD visent à améliorer la satisfaction des employés, les inciter à se réaliser et à développer le sentiment d'appartenance essentiel à leur implication. Elles visent aussi à développer une responsabilisation des acteurs face aux objectifs et à améliorer le climat social réduisant ainsi les conflits internes.

### *Les critères de la PPD*

Selon Hermel (1988), trois critères permettent de définir l'intensité et l'ampleur de la participation : le degré de participation, les acteurs concernés et le mode de participation. Ces critères s'appliquent aussi à la PPD.

Tout d'abord le degré de participation concerne le volume ou quantité dans

l'espace et dans le temps de la participation pratiquée dans l'organisation. Certaines entreprises se distinguent plus que d'autres par l'ampleur et la cohérence globale de leur politique participative.

Quant aux acteurs, dans de nombreux courants participatifs, tels que la Direction par Objectifs ou la Direction Participative par Objectifs, la participation ne concerne que les cadres et peu d'autres catégories de personnel. Certaines approches récentes ont révélé l'intérêt de s'engager dans des démarches participatives à tous les niveaux.

Pour ce qui est du mode, la participation peut être directe ou indirecte. La participation directe peut être définie comme « *le pouvoir reconnu, à un moment donné, à un groupe d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les décisions nécessaires.* » (Weiss, 1984, p.13). La participation indirecte, quant à elle, se fait par l'intermédiaire des institutions de représentation du personnel ou par la représentation des salariés dans les organes de l'entreprise. Elle a longtemps été le seul mode de participation réelle dans les organisations. La forme la plus fréquente de la participation indirecte est la négociation des contrats de travail qui peut revêtir trois niveaux à savoir : l'information, la consultation et la codécision.

### *Les formes de PPD*

Il existe plusieurs formes de PPD, nous exposerons brièvement, dans ce qui suit, certaines de ces formes.

### *Comité d'entreprise.*

Organisme de représentation du personnel au sein d'une entreprise, le comité d'entreprise a pour fonction de coopérer avec la direction en vue d'améliorer les conditions de travail. Il regroupe des salariés et des membres de la direction.

La participation des salariés au sein du comité d'entreprise peut être directe ou indirecte (représentants élus ou désignés).

Le comité est un acteur à part entière dans l'organisation et assure les tâches suivantes: l'information, la consultation, la co-décision et la gestion directe et autonome de certains domaines d'activités.

### *Cercles de qualité (CQ).*

Un cercle de qualité est un groupe d'employés animé par un responsable hiérarchique et composé de cinq à dix volontaires, généralement de la même unité administrative ou du même atelier de production, qui a pour mission de cerner, d'analyser et de résoudre des problèmes relatifs à leur activité en vue d'améliorer les procédés, la qualité des produits et la qualité de vie au travail.

Le cercle de qualité est une structure permanente ou temporaire qui peut regrouper les membres d'un même atelier ou service mais aussi des membres

d'entités différentes qui se réunissent régulièrement (en moyenne de façon hebdomadaire). Cette forme de PPD s'appuie sur des méthodes et des outils simples d'analyse de problèmes et de créativité, elle ne remet pas en cause la structure officielle du pouvoir car elle ne dispose que d'un pouvoir de proposition et ne fait qu'émettre des recommandations à la direction de l'organisation. Le cercle de qualité doit répondre à une triple exigence d'autonomie, de cohésion et de convergence. L'autonomie sous-entend l'indépendance, la cohésion évite les rivalités et les conflits et la convergence induit l'implication totale des membres du groupe.

Les cercles de qualité ont connu une période de grand engouement au cours des années 1970 et connaissent aujourd'hui un certain essoufflement.

*Direction participative par objectifs (DPPO).*

La DPPO peut être définie comme « *un processus permettant aux supérieurs et aux subordonnés ayant des priorités et des buts communs, d'établir conjointement les objectifs spécifiques de l'organisation ainsi que de déterminer les mesures à prendre pour les réaliser.* » (Sekiou et al, 2001, p.439). La DPPO est donc une méthode de direction des entreprises qui consiste à assigner des objectifs, généralement quantifiables, aux responsables des différents services, auxquels sont donnés les pouvoirs et les moyens de les réaliser. On commence par établir d'abord des objectifs d'affaires, ensuite des objectifs par unité d'exploitation (service, usine, etc.) et enfin, des objectifs pour chaque employé. Tout cela dans le but d'accroître la motivation,



l'implication et la responsabilisation des employés et d'enrichir leur travail.

Il est à noter que cette forme de direction nécessite une organisation de l'entreprise en centres autonomes participant à la définition et à la réalisation des objectifs

*Groupe semi-autonome de travail (GSA).*

Le groupe semi-autonome de travail se définit comme étant « *un mode d'organisation de travail où des groupes de salariés sont en permanence responsables collectivement d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien où d'un service destiné à des clients internes où externes.* » (Sekiou et al., 2001, p.440).

Il s'agit d'équipes d'employés qui travaillent à un segment très précis du processus de production en respectant des échéances déterminées, mais avec une certaine autonomie et peu d'encadrement ou d'assistance technique. Ce sont les salariés eux-mêmes qui décident de la manière de s'organiser et des moyens pour atteindre les objectifs qui sont généralement fixés d'avance en accord avec les responsables hiérarchiques.

*Cogestion.*

La cogestion constitue une forme de participation des travailleurs à la vie de

l'entreprise où ceux-ci, par leurs représentants, ont les mêmes droits et privilèges que les actionnaires dans la prise des décisions. Cette approche accorde un niveau assez élevé d'influence aux salariés, leur permettant de participer à la fois au capital-actions de l'organisation et à sa gestion.

La notion de cogestion s'applique à toute structure d'organisation de l'entreprise qui, sans porter atteinte aux prérogatives de la direction, associe les salariés à tout ou partie des décisions relatives à la gestion. Pour qu'il y ait effectivement cogestion, il faut cependant que cette participation aille au-delà du droit d'information et du droit de consultation. Elle implique un pouvoir effectif d'intervention dans la décision.

### *La diffusion de l'information*

Véritable système nerveux de l'organisation, la communication organisationnelle est un élément majeur de la stratégie de l'entreprise. Elle permet la diffusion, l'explication et la compréhension, par les acteurs intéressés, des décisions de la direction et d'assurer l'engagement du personnel pour réaliser la stratégie.

La communication interne est considérée comme un vrai levier de motivation des salariés de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. L'intérêt croissant pour les pratiques de communication interne témoigne de la nécessité pour les entreprises de mieux connaître et gérer leur personnel. Les entreprises recherchent, de plus en plus, une transparence envers les employés.

Pour motiver le personnel, le mobiliser autour du projet de l'entreprise, il faut sensibiliser les individus aux buts de l'entreprise, donc les informer. Il faut aussi écouter pour mettre en place des actions d'échange d'informations. L'information peut être un puissant moyen de développement du personnel en l'impliquant dans les aspects clés de la vie de l'entreprise. Donner plus d'informations aux employés, leur permet de modifier de façon significative leur travail et par conséquent d'avoir un impact plus important sur la performance organisationnelle.

L'information dans l'entreprise paraît comme une composante fondamentale de sa fonction humaniste. En effet, la circulation de l'information permet l'instauration d'un dialogue entre les différents partenaires dans l'entreprise, ce qui devrait déboucher sur la participation de chacun à l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail.

L'information est véhiculée par des relations entre partenaires de travail et le développement et la circulation de l'information dans l'entreprise sont les conditions préalables à l'établissement d'un dialogue conduisant à la concertation.

#### *Définition de la diffusion de l'information*

L'information, c'est l'action d'informer c'est à dire « mettre au courant » (Le Petit Robert) quelqu'un de quelque chose, en lui communiquant un message. Avoir de l'information, c'est détenir un pouvoir, et recevoir de l'information, c'est accepter d'être plus responsable (Gondrand, 1983).

Le partage d'information est un processus favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre (Citeau, 2000).

Barraud Didier (1999) considère que *« la diffusion d'information est synonyme de partage de pouvoir, de réflexion, de décision et de création; elle correspond à une diffusion de savoir et de connaissances. Plus le réseau sera étendu, plus les personnes seront efficaces et ainsi plus l'entreprise sera performante. »* (p. 88).

Le partage d'information regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information (Tremblay, Guy, & Simard, 2000). Il s'agit de pratiques permettant la clarification des attentes de la direction et l'instauration d'actions d'écoute et de réponse aux préoccupations et besoins du personnel.

Rondeau et al. (1993) considèrent que les pratiques de partage de l'information agissent dans deux sens. D'une part, l'employé va prendre à cœur son travail et va mobiliser ses compétences s'il comprend clairement les attentes de la direction : ce qu'il a à faire, comment, quand et pourquoi le faire. D'autre part, l'employé sera plus motivé et mobilisé s'il trouve que l'organisation écoute ses préoccupations et suggestions et cherche à y donner suite.

Il est, en effet, essentiel que les employés puissent être écoutés car ce sont eux qui finalement sont porteurs des valeurs fondamentales de l'entreprise et les développent. La possibilité pour eux d'exprimer des idées ou des attentes correspond à la satisfaction d'un besoin de reconnaissance individuelle, si important dans une perspective de développement des ressources humaines.

### *Information et communication*

Information et communication sont souvent utilisées indifféremment. Pourtant, la notion de communication est plus large et englobe l'information (Besseyre des Horts, 1988). La différence majeure entre les deux termes réside dans le fait que l'information met des individus en relation avec des événements, alors que la communication met des individus en relation entre eux (Sekiou et al., 2001).

### *Les objectifs de la diffusion de l'information*

Citeau (2000) considère que la diffusion de l'information doit servir les objectifs suivants :

- diffuser auprès des personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives, les événements de la vie de l'entreprise et les résultats obtenus à tous les niveaux;
- favoriser l'expression du personnel et développer l'écoute des personnels de manière à recueillir les données nécessaires à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale;

- faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise;
- construire une identité collective capable de susciter l'adhésion au projet de l'entreprise et de développer un sentiment d'appartenance.

### *Les types d'information*

Il existe deux types d'information : l'information formelle et l'information informelle.

L'information formelle transite par la voie officielle hiérarchique (Gondrand, 1983). Quant à l'information informelle, elle concerne des échanges spontanés entre les membres du personnel indépendamment de la structure hiérarchique (Sekiou et al., 2001).

En général, l'organisation va favoriser l'information formelle à travers ses structures hiérarchiques et ses relais institutionnels tout en sachant que se développera inévitablement un mode parallèle et spontané d'échanges d'informations (Citeau, 2000). Ce mode peut être complémentaire ou concurrent au mode officiel. Au cas où il y a concurrence, il s'agirait d'une distorsion dans le processus de communication et d'un symptôme de contre-pouvoir implicite qui peut nuire au dialogue entre les différents acteurs et à l'unité de l'entreprise.

### *Les flux d'information*

L'information peut circuler dans différents sens. Elle peut être descendante, ascendante et réciproque.

L'information descendante est un courant d'information allant du haut vers le bas de la hiérarchie, et accompagnant le plus souvent les ordres, les directives, etc., ou renseignant sur la marche de l'entreprise. Il s'agit de la conception traditionnelle de l'information. L'information descendante cherche généralement à faciliter les tâches. En effet, l'information descendante véhicule les règles, les règlements, les politiques et les procédures qui permettent à chaque membre du personnel de s'acquitter au mieux de son rôle dans l'entreprise. Ce type d'informations est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. De plus, l'information descendante devient un outil stratégique, et non un moyen de contrôle systématique, lorsque son contenu est axé vers l'orientation de ces rôles autour d'un projet articulé de l'entreprise, vers sa mission.

L'information ascendante, quant à elle, est un courant d'information allant du bas vers le haut de la hiérarchie, et apportant aux responsables des indications sur le fonctionnement de l'organisation et sur les problèmes rencontrés. Elle fait remonter les informations de la base vers le sommet. Ainsi, l'organisation manifeste sa croyance que les employés ont quelque chose à apporter et qu'ils méritent d'être écoutés. L'information ascendante peut permettre aussi le contrôle de la bonne circulation de l'information descendante, par le jeu de feed-back.

Enfin, l'information réciproque englobe en même temps l'information descendante et l'information ascendante. C'est un courant d'échange d'informations à double sens et c'est bien dans cette perception que la diffusion de l'information est entendue. Dans ce cadre, il est à noter que certaines structures d'organisation peuvent jouer un rôle important en ce qui concerne la diffusion d'information. Les syndicats peuvent être des relais indispensables de la communication entre la direction et les salariés qu'ils représentent. Les dispositifs de médiation (mécanismes de conciliation ou d'arbitrage) peuvent également jouer le rôle de courroie de transmission de l'information.

#### *Les pratiques de diffusion d'information*

Pour s'assurer la mobilisation de leur personnel et gagner la bataille de la compétitivité, les entreprises ont recours à une multitude de moyens d'information. Nous évoquerons dans ce qui suit les pratiques d'information les plus importantes.

#### *Les pratiques d'information descendante.*

Le journal d'entreprise s'adresse au personnel de l'entreprise et diffuse une somme importante d'informations générales qui portent aussi bien sur des sujets à caractère économique que socioculturel et sportif. Il a pour vocation de diffuser des informations sur l'évolution de l'entreprise, ses résultats et ses perspectives. En outre,



le journal d'entreprise, comme outil stratégique, se doit d'informer tout en faisant réfléchir.

Les publications et les lettres permettent de véhiculer des renseignements d'actualité ou des informations concernant un événement spécial ou exceptionnel, ou encore des décisions importantes (lancement d'un produit, changements de politiques). Les bulletins peuvent être quotidiens, hebdomadaires ou trimestriels. Des brochures peuvent compléter cette panoplie de moyens lorsque des procédures administratives doivent être expliquées de façon claire et concise aux employés. Les documents institutionnels ou légaux permettent, de leur part, de faire comprendre aux collaborateurs l'évolution de la situation de l'entreprise.

Le livret d'accueil introduit à la vie quotidienne de l'entreprise et présente de multiples aspects de l'organisation (activités, structure, modes de fonctionnement, valeurs fondamentales, avantages sociaux...) au nouvel embauché; à ce titre, il doit susciter chez ce dernier des interrogations, un intérêt et une curiosité que l'entreprise se doit de satisfaire.

Les moyens audiovisuels : l'affichage et le courrier électroniques qui sont des moyens couramment utilisés pour informer le personnel s'imposent de plus en plus dans de nombreuses industries, ainsi que l'information diffusée par canal vidéo interne. La diffusion des messages par le réseau téléphonique de l'entreprise est un autre moyen d'informer rapidement le personnel (ou les clients) en tout temps.

Les réunions avec le personnel permettent une personnalisation de l'information en instaurant un contact direct entre les différents acteurs de l'organisation. Elles peuvent concerner un groupe particulier d'employés ou la totalité du personnel.

*Les pratiques d'information ascendante.*

Les enquêtes d'opinion s'adressent à l'ensemble du personnel ou à une partie seulement des membres de l'entreprise, et ce, selon les raisons qui ont motivé l'enquête. Elles peuvent être sous la forme de questionnaires ou d'entretiens plus ou moins directifs et peuvent être générales ou centrées sur des thèmes beaucoup plus précis. Elles permettent l'écoute systématique des salariés et révèlent leur état d'esprit leurs opinions et leurs propositions ou suggestions.

Les réunions sont des moyens d'information fréquemment utilisés. La réunion devient un moyen stratégique de communication quand elle est axée sur la participation de tous pour la résolution de problèmes et la prise de décisions, sur les moyens de mettre en œuvre une stratégie, la clarification de malentendus et de rumeurs, le déblocage de l'information, la négociation. Les réunions, organisées à divers paliers hiérarchiques, ont l'avantage du «face à face» et sont des occasions de développer des relations interpersonnelles qui tissent l'identité de l'entreprise.

Divers types d'entretiens sont utilisés comme moyens d'information ascendante. Les enquêtes d'opinion et le processus d'accueil peuvent donner lieu à des entretiens permettant de recueillir ou de transmettre les informations utiles déjà évoquées.

D'autres entretiens, comme l'entrevue de départ, d'orientation ou d'aide à l'employé, d'identification des besoins de formation et de perfectionnement, d'appréciation, facilitent l'expression des employés et la résolution des problèmes.

La boîte à idées a pour caractéristique principale de faire remonter individuellement de l'information sur des améliorations concrètes à réaliser dans le cadre de l'activité de travail. L'entreprise récompense sur un plan individuel les salariés dont la mise en œuvre d'une idée ou d'une suggestion a contribué à l'augmentation de la productivité.

L'officialisation des canaux informels regroupe en fait un ensemble de pratiques qui peuvent être des réunions directes avec le personnel où tout le monde peut questionner le responsable de l'unité de travail. En général, chaque entreprise trouve son système, lié à sa culture, à ses valeurs et bien sûr à sa structure, qui officialise les canaux informels.

## Études empiriques

*Despite the growing academic and practitioner interest in strategic HRM, what we can say with confidence about the HRM-firm performance relationship is actually quite limited.*

(Becker & Huselid, 1998, pp. 91-92)

Les études relatives au champ de la GSRH montrent la prépondérance des indicateurs financiers dans la mesure de la performance des entreprises. En effet, sur les 29 études que Rogers et Wright (1998) ont recensées examinant 80 liens entre GRH et performance organisationnelle, ils n'ont trouvé que trois liens étudiés portant sur les résultats des RH, alors que 43 faisaient le lien entre GRH et résultats financiers ou valeur de l'action. Les 34 autres se rattachent aux résultats opérationnels. En outre, Paauwe et Boselie (2005) mentionnent que parmi les 104 études revues par Boselie et al. (2005), les indicateurs de mesure de la performance financière sont présents dans la moitié des recherches incluses dans leur analyse. Par ailleurs, Guest (1997) note que la distance entre l'intervention des pratiques de GRH et les indicateurs distaux de la performance est large et que plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer la performance par d'autres actions.

Tout cela souligne l'importance de prendre en considération les différents mécanismes d'impact et les différents indicateurs de mesure concernant l'effet des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise.

Dans ce qui suit nous présenterons en premier lieu les études empiriques qui ont examiné le lien direct concernant l'impact des pratiques de diffusion d'information et de PPD sur la performance de l'entreprise. Ensuite, nous exposerons les études de lien indirect qui faisant appel à des variables intermédiaires.

### *Les études de lien direct*

*It is obvious that the studies differ in many respects: the practices studied, the research design, the measures of performance used, the control variables and the results.*

(Jalette, 1997, p. 15)

### *Les études empiriques portant sur la diffusion d'information*

L'étude de Morishima (1991) tentait d'explorer comment le partage d'information entre l'employeur et le syndicat est lié à la performance de l'entreprise. L'auteur a effectué une enquête auprès des syndicats de 97 entreprises industrielles japonaises dont 70 manufacturières et 27 non manufacturières. Le partage d'information porte sur la présence de comités de consultation paritaires et la diffusion d'information concernant la rentabilité de l'entreprise, la productivité par employé, la planification des ressources humaines (*Staffing adjustment plans*) et le coût de la main-d'oeuvre. La performance de l'entreprise est mesurée par quatre indicateurs : le taux de rendement de l'actif (*ROA*), le taux de rentabilité commerciale (*ROS*), la productivité (Valeur ajoutée par employé) et le coût de la main-d'oeuvre (Quote-part dans la valeur ajoutée). Par la suite, un indice de partage

d'information est calculé à partir des données concernant la diffusion ou non des informations citées ci-dessus.

Les résultats de l'étude révèlent la présence d'un lien positif et significatif entre le partage d'information et, respectivement, le taux de rendement de l'actif et le taux de rentabilité commerciale (deux indicateurs de la performance financière). Ce lien est plus significatif dans le cas des entreprises manufacturières que pour l'échantillon dans sa totalité. Le partage d'information est aussi positivement et significativement lié à la productivité (indicateur de la performance opérationnelle). Enfin, le partage d'information est négativement et significativement lié au coût de travail (indicateur de la performance opérationnelle), c'est-à-dire qu'un accroissement du partage d'information est associé à une réduction du coût de la main-d'oeuvre. L'étude révèle donc que la diffusion d'information est liée à la performance opérationnelle (productivité et coût de la main-d'oeuvre) ainsi qu'à la performance financière (taux de rendement de l'actif et taux de rentabilité commerciale).

Kleiner et Bouillon (1998) ont étudié la relation entre la diffusion d'information et la performance de l'organisation dans 106 grandes entreprises manufacturières américaines avec et sans présence syndicale. La diffusion d'information concerne les employés de production et porte sur les conditions financières de l'entreprise, la productivité et la position sur le marché de travail. Les indicateurs de performance utilisés sont la productivité (ventes par employé de production), la rentabilité (le rendement de l'actif) et les liquidités (*cash flow*).

Les résultats montrent que la diffusion d'informations économiques et financières aux employés de production ne présente aucun lien significatif avec la productivité (performance opérationnelle) dans les entreprises avec et sans présence syndicale, mais révèlent, toutefois, une relation négative et significative de la dite pratique avec le rendement de l'actif et les bénéfices disponibles (deux indicateurs de la performance financière), seulement dans le cas des entreprises non syndiquées.

*Les études empiriques portant sur la PPD*

Locke et Schweiger (1979) ont revu 46 études en vue de dégager l'effet de la PPD sur la satisfaction et le rendement au travail. Ils ont trouvé que 60% des études indiquent un effet positif de la PPD sur la satisfaction au travail (performance sociale) et que 57% ne montrent aucune association entre la PPD et le rendement au travail (performance opérationnelle).

Tableau 2

Effet de la PPD sur la satisfaction et le rendement au travail

Adapté de Locke et Schweiger (1979)

	Satisfaction au travail (43 études)	Rendement au travail (46 études)
Résultats positifs	60 %	22 %
Résultats négatifs	9 %	22 %
Aucun changement	30 %	57 %

L'étude longitudinale de Denison (1984) avait pour objectif d'examiner la relation entre la culture organisationnelle et la performance de l'entreprise. La

question était de savoir si les compagnies qui adoptaient une organisation de travail et une implication des employés à la prise de décisions sont plus performantes que celles qui ne le faisaient pas ?

L'auteur a donc entrepris une enquête auprès de 34 grandes firmes industrielles américaines afin d'élaborer une mesure perceptuelle de la culture organisationnelle. Deux indices de mesures sont développés, l'un pour l'organisation de travail et l'autre pour la PPD. Ensuite, l'échantillon est divisé en deux groupes : les entreprises qui affichent un indice supérieur à la moyenne et celles dont l'indice est inférieur à la moyenne. Après, une comparaison générale et sectorielle de la performance financière est effectuée entre les firmes ayant des indices élevés de culture organisationnelle et celles qui ont des indices inférieurs à la moyenne de l'échantillon. Les indicateurs de mesure de la performance financière utilisés sont le taux de rendement du capital investi (*ROI*) et le taux de rentabilité commerciale (*ROS*).

Les résultats montrent que, comparées aux autres, les entreprises qui ont un indice de PPD au dessus de la moyenne affichent une performance financière plus élevée. En général, la différence de performance financière ne se produit qu'après un délai de temps. Par contre, au sein d'un même secteur d'activité, la différence de performance financière se fait sentir dès le début : l'écart commence faible mais augmente par la suite. Il en ressort, donc, que les entreprises qui ont recours aux pratiques de PPD paraissent plus performantes que celles qui ne le font pas que ce soit dans le cadre du même secteur ou en général. Denison en déduit la possibilité



d'existence d'un lien de causalité entre la PPD en particulier et la culture organisationnelle en général et la performance de l'entreprise.

Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall et Jennings (1988) ont fait une revue d'études concernant six formes de PPD. Les résultats trouvés montrent que les différentes formes de PPD n'affectent pas également la satisfaction et le rendement au travail.

Tableau 3

Effet de diverses formes de PPD sur la satisfaction et le rendement au travail

Adapté de Cotton et al. (1988)

	Satisfaction au travail		Rendement au travail	
	n	Effet	n	Effet
PPD formelle	8	?	15	Positif
PPD informelle	20	Positif	6	Positif
Propriété salariale	5	Positif	3	Positif
PPD représentative	8	Négatif	4	Négatif
Consultation	4	?	5	?
PPD à court terme	7	Négatif	11	Négatif

n : nombre d'études

?: résultats partagés ou données non concluantes

Les auteurs avancent que la PPD doit être considérée sous ses diverses formes et non comme un concept général. De plus, ils soulignent que c'est la forme de PPD

plutôt que le type de résultat (satisfaction, performance, etc.) qui est critique et qui détermine les résultats finals.

Wagner (1994) a réexaminé, par une meta-analyse, les données de Cotton et al. (1988). Il a fini par trouver que l'effet global de la PPD sur la satisfaction et le rendement au travail est positif mais faible. De plus, Wagner n'a constaté aucune variabilité d'effet des diverses formes de PPD. Il explique la divergence de ces résultats avec ceux trouvés par Cotton et al. (1988) par la méthodologie que ces derniers ont utilisée. Il considère, comme Leana, Lock et Schweiger (1990), que Cotton et ses collègues ont confondu d'autres facteurs avec la PPD. Wagner, quant à lui, a utilisé une définition stricte et univariée pour ne pas confondre la PPD avec d'autres facteurs qui pourraient fausser les résultats.

Dans sa réplique à Wagner, Cotton (1995) considère qu'en excluant les applications multivariées de la PPD, Wagner a négligé plusieurs formes de PPD (telles que la direction par objectifs, les cercles de qualité, les équipes autonomes au travail, etc.) et qu'en agissant de la sorte il a éliminé « (...) *almost every real-world form of employee participation that a manager would recognize.* » (Cotton, 1995, p. 278).

Dans son étude Cooke (1994) voulait voir si la présence de syndicat influence positivement ou négativement l'efficacité des programmes de participation des employés et les programmes de rémunération (intéressement, accès à la propriété) concernant l'amélioration de la performance de l'entreprise. Pour ce faire, un

échantillon de 841 firmes manufacturières a été examiné. Les programmes de participation des employés portent essentiellement sur les équipes de travail avec différents degrés d'autonomie. La performance de l'entreprise est mesurée par la valeur ajoutée nette de coût de travail par employé (performance opérationnelle). Les résultats révèlent que les programmes de participation des employés présentent un lien positif et significatif avec la valeur ajoutée par employé seulement dans le cas des entreprises syndicalisées. Associés aux programmes de rémunération, les programmes de participation des employés présentent un lien positif fort significatif avec la valeur ajoutée par employé dans les entreprises sans syndicats et un lien positif significatif modéré dans les entreprises syndicalisées.

En utilisant des données concernant 52 compagnies d'ingénierie et de travail de métaux au Royaume Uni, Wilson et Peel (1991) ont examiné l'effet de différentes formes de participation des employés sur le taux d'absentéisme et le taux de roulement volontaire qui sont deux indicateurs de la performance sociale. Différentes formes de participation sont testées dont la PPD qui est mesurée par une échelle subjective. L'analyse de régression montre que la PPD perçue ne présente pas de lien significatif avec le taux de roulement volontaire. Toutefois, la PPD perçue présente un lien positif et significatif, mais faible, avec le taux d'absentéisme. Les auteurs reconnaissent la difficulté d'expliquer un tel résultat.

Dans son étude longitudinale portant sur 1277 organisations des provinces atlantiques canadiennes, Wagar (1994) a étudié l'incidence des pratiques de GRH et des programmes d'engagement du personnel sur la performance de l'organisation.

Les organisations étudiées sont publiques et privées, syndicalisées et non syndicalisées et ont au moins 20 employés. La performance perçue de l'organisation est appréhendée à travers trois dimensions : la satisfaction globale des employés (moral des employés, implication du personnel, satisfaction des employés et qualité de vie des employés), les relations employeur-employé (taux des plaintes, taux d'absentéisme, taux de roulement du personnel, résistance des employés au changement et conflits internes) et la performance économique (productivité, qualité de produit/service, satisfaction des clients et rentabilité). Les résultats de l'analyse multivariée montrent que les programmes de PPD (cercles de qualité, qualité de vie au travail, groupes de résolution des problèmes, groupes autonomes de travail et cogestion) appelés par Wagar « *Team-Based Programs* » sont seulement liés positivement et modérément à la satisfaction globale des employés. Néanmoins, un lien positif faible des programmes de PPD avec la performance économique apparaît quand la rentabilité est exclue de cette dernière ce qui la réduit à la performance opérationnelle selon la définition que nous avons adoptée dans cette recherche.

L'étude de Delery et Doty (1996) a porté sur 1050 institutions bancaires américaines. Les auteurs ont étudié l'effet de sept pratiques de GRH, dont la PPD, sur la performance financière. La performance financière a été mesurée par le taux de rendement de l'actif et le taux de rendement des capitaux propres. Testée dans le cadre de l'approche universaliste, aucune relation significative n'a été trouvée entre la PPD et les deux indicateurs de performance financière utilisés.

Delany et Huselid (1996) ont étudié l'effet de certaines pratiques de GRH sur la performance perçue : performance organisationnelle (performance opérationnelle) et performance économique (performance financière) de 590 entreprises américaines à but et sans but lucratif. L'étude a permis de faire ressortir une relation positive et significative entre la PPD et la performance opérationnelle perçue. Par contre, aucune relation n'a été trouvée entre la PPD et la performance financière perçue.

L'étude longitudinale de Banker et al. (1996) a examiné l'impact des équipes de travail sur la performance manufacturière. Les équipes de travail à haute performance (ETHP) sont une forme de PPD qui, de point de vue autonomie, se situe entre les cercles de qualité et les groupes semi autonomes. L'étude porte sur une entreprise manufacturière syndicalisée faisant partie des 500 plus grandes firmes américaines. Des ETHP sont implantées sur les quatre lignes de production et ont fait l'objet d'un suivi pour une durée de 21 mois. La performance manufacturière est mesurée par deux indicateurs : la qualité (pourcentage des unités défectueuses) et la productivité de travail (nombre d'unités produites / total d'heures de travail) qui sont deux indicateurs de la performance opérationnelle. Les résultats obtenus montrent la présence d'une corrélation significative dans le sens d'une amélioration entre l'implantation des ETHP et la qualité ainsi que la productivité de travail.

Dans leur étude, Black et Gregersen (1997) considèrent que la PPD est un construit multidimensionnel (Cotton et al., 1988; Wagner & Gooding, 1987a,b) et non unidimensionnel. Dans leur approche multidimensionnelle, les auteurs présentent six dimensions de la PPD à savoir :

1) la rationalité dont la définition diffère selon deux approches philosophiques. La perspective humaniste, dite aussi démocratique, considère que les employés doivent avoir le droit de participer dans la prise de décisions qui les affectent. La perspective pragmatique, quant à elle, considère que la participation et l'implication des employés conduisent à un accroissement de la productivité et de la rentabilité.

2) la structure : la PPD peut être formelle ou informelle.

3) la forme: la PPD peut être directe ou indirecte.

4) la problématique décisionnelle qui réfère au type (aménagement des tâches et du travail, conditions de travail, décisions stratégiques et investissement de capital) et au niveau (degré d'influence) de la prise de décisions.

5) le degré de l'implication qui peut varier de l'absence de PPD au droit de veto.

6) le processus de la prise de décisions. Les auteurs identifient cinq processus qui sont : l'identification des problèmes, la résolution des problèmes, le choix de la solution, la planification et la mise en œuvre de la solution et enfin l'évaluation des résultats.

Black et Gregersen cherchaient à explorer cette approche multidimensionnelle de la PPD en examinant l'intégration de deux dimensions de la PPD (le degré de participation et les processus de la PPD) ainsi que leur relation avec la satisfaction et la performance au niveau du groupe. L'étude porte sur une multinationale manufacturière de taille moyenne où un programme de « groupes d'implication des employés » a été instauré pendant quatre ans. Les mesures de variables sont

perceptuelles. Les employés participants au programme sont invités à évaluer leur degré d'implication dans chaque processus de décision, leur satisfaction générale et la performance du groupe.

Concernant les processus de décision, les résultats montrent que tous les processus sont positivement corrélés avec la satisfaction et la performance et qu'en général, la corrélation est plus forte avec la satisfaction qu'avec la performance. L'analyse de régression révèle que les cinq processus ensemble sont significativement liés à la satisfaction ainsi qu'à la performance mais avec un degré moindre. En particulier, les processus de résolution des problèmes, de planification et de la mise en œuvre et d'évaluation des résultats sont significativement liés à la satisfaction et à la performance. Les processus d'identification des problèmes et de choix de solution ne sont liés à aucune des deux variables.

Pour ce qui se rapporte au degré d'implication, les individus ayant un niveau d'implication supérieur à la moyenne dans la totalité des processus de décision ou en partie ont une satisfaction et une performance significativement plus élevées que ceux dont le niveau d'implication est inférieur à la moyenne. Les auteurs en déduisent que différents niveaux d'implication dans les processus de décision affectent significativement la satisfaction et la performance et que cet effet peut être cumulatif.

Harel et Tzafrir (1999) ont étudié l'effet de sept pratiques de GRH sur les perceptions de la performance organisationnelle et de marché de 76 organisations

publiques et privées employant 200 travailleurs et plus. La performance perçue a été mesurée par questionnaire. L'indice de performance organisationnelle (performance opérationnelle) est construit à partir d'informations sur la qualité, le développement de nouveaux produits, la satisfaction des clients, la fidélisation des employés, etc. Celui de la performance de marché se base sur les informations concernant le prix des produits, la croissance des ventes, la rentabilité, etc. Les résultats montrent l'existence d'une corrélation positive et significative entre la PPD et la performance opérationnelle perçue ainsi que la performance de marché perçue. Cependant, aucune relation significative n'a été trouvée entre la PPD et les deux dimensions de la performance perçue en ce qui concerne l'explication de la variance.

Dans leur étude sur l'autonomisation d'équipe de travail (*Team empowerment*), Kirkman et Rosen (1999) ont examiné l'effet de cette pratique de participation à la prise de décision sur la performance du groupe. Il est à noter que les auteurs définissent l'autonomisation d'équipe de travail comme étant plus large que le concept de groupe autonome dans le sens où elle présente quatre dimensions à savoir l'efficacité collective (*Potency*), la valorisation (*Meaningfulness*), l'autonomie et l'impact collectif, alors que la notion de groupe autonome se réduit à la dimension autonomie. L'étude porte sur 111 équipes de travail dans quatre entreprises américaines dont deux de grande taille. Les résultats obtenus révèlent une relation positive et significative entre d'une part, l'autonomisation d'équipe de travail et d'autre part, la productivité du groupe, la proactivité de l'équipe, l'amélioration du service à la clientèle, la satisfaction au travail dans le cadre de l'équipe, l'engagement au niveau du groupe et l'engagement organisationnel de l'équipe de



travail. Les auteurs en déduisent que les équipes de travail fortement autonomisées sont plus efficaces que celles qui le sont à un degré moindre.

Wright et al. (1999) ont testé l'impact de certaines pratiques de GRH et de la PPD sur la performance financière de l'entreprise. L'étude porte sur 190 raffineries pétrochimiques américaines. La PPD est mesurée par une échelle subjective alors que la performance financière est appréhendée par un indice construit à partir de trois mesures : les facilités de marge bénéficiaire, le taux de croissance des profits et le taux de croissance des ventes. Les résultats de l'étude n'ont révélé aucun lien significatif entre la PPD et la performance financière. Toutefois, une relation positive et fort significative entre, d'une part, les pratiques de sélection, de rémunération et d'évaluation du rendement et, d'autre part, la performance financière est observée mais seulement dans le cas d'un fort recours à la PPD.

Dans l'objectif de vérifier si les systèmes de travail à haute performance (STHP) « *High Performance Work Systems* » accroissent l'avantage concurrentiel en améliorant la performance et en réduisant les coûts, Appelbaum et al. (2000) ont réalisé une étude longitudinale d'une durée de 4 ans touchant 44 entreprises manufacturières appartenant à trois secteurs : l'industrie textile, l'industrie des appareils médicaux et l'industrie de l'acier. La cueillette des données par enquête a touché plus de 4000 employés et cadres dirigeants et a permis de réunir des données perceptuelles et objectives. Les résultats de l'étude montrent que les STHP notamment la pratique de PPD (équipes de production, participation des employés à la résolution des problèmes) affectent positivement l'engagement des employés et la

satisfaction au travail qui sont deux indicateurs de la performance sociale. Concernant les STHP, leur présence permet une amélioration de la productivité et une réduction des coûts d'inventaires. Ces gains, à leur tour, influencent à la hausse les salaires des employés et leur satisfaction au travail.

L'étude de Batt, Colvin et Keefe (2001) vise à examiner l'effet des pratiques de GRH, notamment celles favorisant la participation, sur le roulement volontaire du personnel (indicateur de la performance sociale). L'échantillon étudié compte 302 entreprises de télécommunication de différentes tailles. Les pratiques de PPD concernent la présence de syndicat (forme de participation indirecte), ainsi que les groupes de résolution des problèmes et les équipes autogérées (2 formes de participation directe). Notons que le taux de roulement volontaire est une mesure de la performance sociale de l'organisation. L'analyse de corrélation montre que toutes les variables de PPD présentent chacune une corrélation négative et significative avec le taux de roulement volontaire. Les analyses de régression Tobit révèlent : un lien négatif et significatif fort entre la présence syndicale et le taux de roulement volontaire, un lien négatif et significatif entre les groupes de résolution des problèmes et le taux de roulement volontaire, et enfin un lien négatif significatif mais faible entre les équipes autogérées et le taux de roulement volontaire.

L'étude de Chang et Chen (2002) a pour objectif d'évaluer les liens entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises taiwanaises oeuvrant dans le secteur de la haute technologie. L'étude porte sur 62 entreprises et examine l'effet de certaines pratiques de GRH dont le travail d'équipe qui est une forme de PPD.

Deux mesures de la performance de l'organisation sont utilisées à savoir la productivité (ventes par employé) et le taux de roulement du personnel. L'analyse de régression dégage un lien positif fort significatif entre le travail d'équipe et la productivité (performance opérationnelle). Cependant, aucun lien significatif avec le taux de roulement du personnel (performance sociale) n'est présent.

*Les études empiriques ayant traité conjointement les pratiques de diffusion d'information et de PPD*

Lawler et al. (1995) ont mené une étude longitudinale sur l'effet des pratiques favorisant l'engagement du personnel et la gestion par la qualité totale sur la performance perçue dans les entreprises américaines faisant partie de Fortune 1000 (les 500 plus grandes compagnies de service et les 500 plus grandes firmes industrielles). L'étude a porté sur 476 entreprises en 1987, 313 entreprises en 1990 et 279 entreprises en 1993.

Dans cette étude, le partage d'information concerne : les résultats d'exploitation de l'entreprise, les résultats d'exploitation des unités, les nouvelles technologies, les plans et objectifs d'affaires et la performance de la concurrence. Pour ce qui est du partage de pouvoir (la PPD), celui-ci concerne : le système de suggestion, les enquêtes retro-actives, l'enrichissement du travail, les cercles de qualité, les groupes de participation des employés, les comités de qualité de vie au travail, les unités de mini affaires (*Minibusiness units*), les groupes autonomes de travail, et les comités de politique / stratégie des employés.

Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance perçue sont : 1) les résultats directs de performance (productivité, satisfaction des clients, qualité et rapidité), 2) la rentabilité et la compétitivité et 3) la satisfaction des employés et la qualité de vie au travail.

Les résultats de l'étude révèlent une relation positive et fortement significative entre l'indice de partage de pouvoir et les trois indicateurs de performance perçue. Cependant, au niveau des pratiques de partage de pouvoir seulement sept pratiques présentent une relation positive et significative avec l'indicateur : résultats directs de performance. Concernant le partage d'information, l'indice présente une relation positive et fortement significative avec les deux premiers indicateurs de performance. La relation de l'indice de partage d'information avec la satisfaction des employés et la qualité de vie au travail est faible mais significative. Quant aux pratiques d'information, toutes les pratiques sont positivement liées aux résultats directs de performance et à la rentabilité et la compétitivité (à l'exception des informations se rapportant aux nouvelles technologies) et seule l'information sur la performance de la concurrence présente une faible relation positive avec la satisfaction des employés et la qualité de vie au travail.

L'étude de Jalette (1997) porte sur 241 coopératives financières québécoises (Caisses Desjardins) et est inspirée par une conception économique de la performance. Trois dimensions de la performance de l'organisation sont appréhendées à savoir la productivité (intérêts de prêts par heure de travail et revenu

financier par heure de travail), l'efficacité c'est-à-dire les coûts de production (coûts d'exploitation et frais de main-d'œuvre) et la rentabilité (excédent avant impôt par 100\$ d'actif et excédent d'exploitation par 100\$ d'actif). Le climat social de l'organisation est introduit comme variable modératrice dans le modèle de l'étude qui cherche à tester l'effet des pratiques de GRH prises individuellement et groupées sur la performance. L'analyse de corrélation pour les pratiques prises individuellement montre une relation positive et significative entre la diffusion d'information (réunions d'information) et la productivité ainsi que l'efficacité. Cette pratique n'est pas, toutefois, corrélée à la rentabilité. La PPD (systèmes de suggestion) présente un lien significatif seulement avec l'efficacité. L'analyse de régression, quant à elle, ne révèle aucun lien entre les deux variables et les trois dimensions de la performance.

Bryson (1999) a examiné dans son étude l'effet de l'engagement du personnel sur la performance des PME. Un échantillon de 564 établissements privés américains a fait l'objet de cette étude. L'impact de plusieurs pratiques favorisant l'engagement du personnel dont notamment la PPD (participation à la résolution de problèmes, comités consultatifs conjoints) et la communication (communication directe, chaîne de communication avec les employés) est testé. La performance est appréhendée par la performance financière perçue par les gestionnaires comparativement au secteur. Notons que la diffusion d'informations (portant sur la productivité, les salaires et les états financiers) est considérée dans cette étude comme variable de contrôle parmi d'autres. Les résultats de l'étude révèlent un lien négatif fort significatif entre la participation à la résolution des problèmes et la performance financière perçue des

PME. Toutefois, il n'existe aucun lien significatif entre la présence des comités consultatifs conjoints et la performance financière perçue des PME. Concernant les pratiques de communication, la communication directe (réunions entre les cadres et les employés, lettres d'information) et la présence de chaîne de communication avec les employés (communication hiérarchique) sont positivement et significativement liées avec la performance financière perçue des PME.

Dans leur étude, Lacoursière, Fabi et Saint-Pierre (2000) ont cherché à mettre en évidence l'existence d'une relation entre la présence et l'étendu de différentes pratiques de GRH et la performance « organisationnelle » et financière de 182 PME manufacturières québécoises. La performance « organisationnelle » a été mesurée par le taux de roulement du personnel et la productivité (montant des ventes par employé). En ce qui concerne la performance financière, celle-ci a été mesurée par le taux de rendement des fonds propres. L'étude n'a révélé aucune relation entre la présence des pratiques de participation aux décisions et de diffusion d'information stratégiques et économiques et la performance « organisationnelle » et financière. D'autre part, seule une relation positive et significative a été trouvée entre l'étendue de la participation aux décisions et la performance financière (le taux de rendement des fonds propres).

Arcand, Bayad et Fabi (2002) ont étudié l'effet de 7 pratiques de GRH sur la performance de 46 coopératives financières canadiennes. Parmi les pratiques étudiées, il y a l'organisation de travail et le partage d'information. La dimension organisation de travail regroupe : l'implication dans des équipes de travail, la

consultation par le biais de comités, la résolution de problèmes par des équipes de projet, le travail sur des postes de niveaux similaires et le travail sur des postes de niveaux supérieurs. La dimension organisation de travail peut donc être assimilée à la PPD. Pour ce qui est de la dimension partage d'information, celle-ci couvre : le partage des informations stratégiques, le partage des informations financières et le partage des informations sur les nouveaux produits et services.

Quatre indicateurs de performance de l'organisation ont été examinés : 1) la satisfaction au travail des employés mesurée par l'inventaire de satisfaction au travail, 2) l'efficacité des ressources humaines (productivité au travail) mesurée par le ratio de l'écart des effectifs, 3) le retour sur l'investissement (RSI) mesuré par le rendement de l'avoir ordinaire et 4) les trop-perçus (profits) mesurés par la contribution des opérations à la rentabilité. Ces indicateurs peuvent être classés selon les différents niveaux de performance que nous avons retenus dans notre étude. Ainsi, le premier indicateur : la satisfaction au travail reflète la performance sociale, le second : l'efficacité des ressources humaines (productivité) reflète la performance opérationnelle et les deux autres : le RSI et les profits reflètent la performance financière.

L'étude a permis de faire ressortir une relation positive et significative entre d'une part, l'indice d'organisation de travail et le niveau de satisfaction (performance sociale) ainsi que l'efficacité des ressources humaines (performance opérationnelle), et d'autre part entre le partage d'information et la satisfaction

(performance sociale), l'efficacité des ressources humaines (performance opérationnelle), le RSI et les trop-perçus (performance financière).

L'une des rares études portant uniquement sur des PME est celle de Way (2002). L'auteur s'est proposé d'examiner l'effet de systèmes de pratiques de GRH dits à haut rendement sur les indicateurs intermédiaires de la performance de l'entreprise. L'échantillon étudié se compose de 446 PME américaines du secteur privé, toutes à but lucratif. Le système de pratiques proposé couvre six catégories de pratiques de GRH : le recrutement, la rémunération, l'attribution des tâches, le travail d'équipe (les groupes autonomes de travail: forme de participation à la prise de décisions), la formation et la communication (l'implication dans les réunions de discussion des problématiques décisionnelles reliées au travail : forme de diffusion d'information). Les indicateurs intermédiaires de performance utilisés sont le taux de roulement du personnel pour la performance des ressources humaines (performance sociale) et la productivité de la main-d'œuvre pour la performance « organisationnelle » (performance opérationnelle).

Les résultats de l'étude n'ont révélé aucun lien significatif entre, d'une part, les pratiques individuelles de groupes autonomes de travail et de réunions de discussion des problématiques décisionnelles et, d'autre part, les indicateurs intermédiaires de performance à savoir le taux de roulement du personnel et la productivité de la main-d'oeuvre.



Afin d'étudier l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation, Allani Soltan, Arcand et Bayad (2003) ont mené une enquête sur un panel de 1983 établissements français en vue de vérifier l'existence de relations entre les pratiques GRH (dites performantes) et la performance de l'organisation et ce pour les approches universaliste, de contingence et configurationnelle. Dans le cadre de l'approche universaliste, les auteurs ont regroupé les pratiques GRH sous cinq classes de stratégies RH parmi lesquelles la stratégie d'animation qui comprend : le partage de l'information (diffusion d'information descendante), la communication (discussion individuelle et collective ; discussion pour informer, pour rassurer, pour avis, pour négocier) et la participation (groupes de qualité, réunions d'atelier, groupes d'expression, boîte à idées, journées portes ouvertes, projet d'entreprise). L'indicateur retenu pour évaluer la performance de l'organisation est l'innovation (changement organisationnel important, introduction d'un nouveau produit ou changement technologique important) qui est un indicateur de la performance opérationnelle.

L'étude fait ressortir que les pratiques d'animation semblent influencer de manière significative l'indice d'innovation. Les pratiques d'information et de communication exercent un effet positif sur l'innovation. De leur part, les pratiques de participation retenues font varier de manière significative et dans le sens négatif l'indice d'innovation. Les auteurs pensent que l'explication de cette situation réside dans « (...) *le fait que ces pratiques vont plutôt dans le sens d'amélioration des procédés et de formalisation des procédures que dans le sens de l'innovation qui*

*requiert un espace d'incertitude plus ou moins grand pour son développement surtout dans ses premières phases d'émergence. » (p.12).*

Lacoursière, Fabi, Saint-Pierre et Arcand (2005) cherchaient à vérifier l'approche universaliste en testant l'impact de l'étendu d'application de 6 pratiques de GRH sur la performance opérationnelle et « organisationnelle » de 233 PME manufacturières québécoises. En vue de couvrir différentes dimensions de la performance de l'entreprise, ce qui permet une compréhension plus nuancée des différents processus en cause, les auteurs ont eu recours à quatre indicateurs de mesure soient: le taux de roulement du personnel, la productivité (bénéfice brut / nombre des employés de production), la croissance des ventes et le taux de rendement de l'actif.

Les analyses de corrélation montrent l'existence de corrélations significatives allant dans le sens de l'amélioration entre trois pratiques de diffusion de l'information (celles ayant trait à la mission de l'entreprise, à l'évolution de la concurrence et à la situation de marché) et le taux de roulement du personnel (performance sociale), entre la diffusion des résultats de productivité (performance opérationnelle) et la croissance des ventes (performance financière), et enfin entre la participation aux décisions et la croissance des ventes (performance financière). Une corrélation négative et significative est également observée entre la diffusion d'informations relatives aux états financiers et le taux de rendement de l'actif (performance financière) et entre la participation aux décisions et la productivité (performance opérationnelle).

Les analyses de régression ont fait ressortir un effet significatif allant dans le sens d'une amélioration entre, d'une part la diffusion d'information et, d'autre part le taux de roulement du personnel (évolution de la concurrence), la productivité (situation de marché), et le taux de rendement de l'actif (situation de marché). Cependant, un impact négatif et statistiquement significatif est observé entre la diffusion d'information et la croissance des ventes (mission d'entreprise) et aussi le taux de rendement de l'actif (résultats financiers). Pour ce qui est de la participation aux décisions, celle-ci ne présente qu'un effet négatif et significatif sur la productivité (performance opérationnelle).

*Les études empiriques de lien indirect*

*Although researchers in strategic human resource management have established a relationship between HRM practices and organizational performance, the intervening process connecting HRM system and organizational performance remains unexplored.*

(Paul & Anantharaman, 2003, p.1246)

L'étude de Liouville et Bayad (1995) ne porte pas sur les pratiques individuelles de GRH mais examine l'effet des stratégies de GRH sur la performance de l'organisation. Cependant, nous avons jugé pertinent de la présenter parce qu'elle est, à notre connaissance, la première à présenter un modèle assez original de la relation

GRH - performance et à examiner les liens de causalité entre les différents niveaux de performance.

Réalisée dans un contexte de PME, l'étude de Liouville et Bayad, effectuée auprès de 271 entreprises françaises, avait pour objectif d'examiner les liens de causalité entre les stratégies de GRH et les performances de l'organisation. Pour ce faire, les auteurs ont élaboré une approche en cascade distinguant trois niveaux interdépendants de performances : les performances sociales qui conditionnent les performances « organisationnelles » (performances opérationnelles) qui, à leur tour, déterminent les performances « économiques » (performances financières).

Les auteurs ont retenu une typologie de cinq classes de stratégies de GRH qui révèle la variété des combinaisons des préoccupations de GRH des dirigeants. Pour évaluer les différentes performances, les indicateurs utilisés sont : la rotation du personnel, l'absentéisme et la satisfaction du personnel pour les performances sociales; la productivité, la qualité et le développement de nouveaux produits pour les performances opérationnelles; et la rentabilité, le taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux de croissance de la part de marché pour les performances financières. Des indicateurs synthétiques ont été développés pour les préoccupations de GRH (les classes de stratégies) et les niveaux de performances.

L'hypothèse que l'étude se propose de vérifier est qu'une stratégie qualitative de GRH entraîne une amélioration des performances sociales qui influencent

positivement les performances opérationnelles qui, de leur part, contribuent à améliorer les performances financières.

L'analyse de corrélation montre que l'indice de préoccupations de GRH est fortement relié aux critères synthétiques de performance sociale et de performance financière. Une association moins intense apparaît également avec l'indice de performance opérationnelle. De plus, l'indice de performance financière présente des liaisons étroites avec les autres indicateurs synthétiques, la corrélation la plus élevée est celle avec la performance opérationnelle. Les résultats de l'analyse de corrélation au sein des classes de stratégies montrent que les classes à forte orientation qualitative de la GRH présentent les relations les plus nettes : des corrélations positives et significatives sont enregistrées entre les indices de performances : sociales et financières, sociales et opérationnelles, et opérationnelles et financières.

Dans son étude explicative de la relation entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise, Barraud-Didier (1999) a examiné l'effet direct et indirect des pratiques de mobilisation sur les performances de 180 entreprises françaises appartenant à différents secteurs d'activités. Le modèle de recherche élaboré par l'auteur se base essentiellement sur les travaux de Liouville et Bayad (1995) et de Guest (1997). Le modèle présente la performance sociale et « organisationnelle » (opérationnelle) comme variable médiatrice entre les pratiques de GRH et la performance financière.

Les pratiques de mobilisation étudiées sont groupées en cinq catégories : travail (responsabilisation et structuration des tâches), rémunération, identification (identité et culture organisationnelle), information et compétence (individuelle, collective et organisationnelle). La dimension travail porte sur la PPD et couvre : le réaménagement du contenu du travail, le réaménagement du temps de travail et le travail de groupe. Pour ce qui est de la dimension information, elle concerne : le fonctionnement général de l'entreprise, la rémunération et les moyens d'expression des salariés.

La performance sociale et opérationnelle est mesurée par quatre indicateurs subjectifs à savoir : le climat de travail, l'assiduité des salariés, la productivité et la qualité des produits et services. La performance financière, quant à elle, est mesurée par la rentabilité économique.

Afin d'examiner le lien indirect des pratiques de mobilisation, par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle, avec la performance financière, l'auteur a eu recours aux méthodes d'équations structurelles qui permettent de tester la validité des liens de causalité entre les variables du modèle.

Concernant la dimension travail (PPD), le test de la relation causale directe révèle l'absence de lien significatif avec la performance financière. Le test de la relation causale indirecte montre l'existence d'un lien positif mais faible entre la dimension travail et la performance sociale et opérationnelle et entre cette dernière et la performance financière. Le test structurel examinant l'enchaînement des relations

montre que la dimension travail contribue faiblement à déterminer la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

Pour ce qui est de la dimension information, le test de la relation causale directe indique l'absence de relation significative avec la performance financière. Le test de la relation causale indirecte fait apparaître une liaison positive mais relativement faible entre la dimension information et la performance sociale et opérationnelle. Enfin, le test structurel révèle que la dimension information n'est pas liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

Dans l'objectif d'étudier l'effet des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, Fey, Bjorkman et Pavlovskaya (2000) ont examiné un échantillon de 101 entreprises étrangères établies en Russie, ayant différentes tailles et oeuvrant dans différents secteurs manufacturiers et de services. Les auteurs ont testé l'effet de plusieurs pratiques de GRH dont la PPD (travail d'équipe, décentralisation de la prise de décisions) sur les résultats de GRH (développement des connaissances et des compétences, motivation, conservation du personnel) et sur la performance de l'entreprise. Les résultats de GRH sont mesurés par des échelles subjectives qui sont combinées en une seule. La performance de l'entreprise, quant à elle, est mesurée par une échelle subjective portant essentiellement sur la performance financière. Les données recueillies concernent séparément les cadres et les autres employés. L'analyse de régression montre que la PPD présente un lien positif et significatif

avec les résultats de GRH pour les cadres et pour les autres employés et ne présente aucun lien avec la performance de l'entreprise dans les deux cas.

En vue de tester si les résultats de GRH jouent le rôle de variable médiatrice entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, les auteurs ont eu recours à l'analyse par les méthodes d'équations structurelles (*path analysis*). Les résultats révèlent un lien positif et significatif entre la PPD et la performance de l'entreprise à travers les résultats de GRH seulement pour les cadres.

Barraud-Didier et Guerrero (2002) ont mené une étude empirique auprès de 180 entreprises françaises afin de statuer sur la pertinence de la théorie des ressources à travers l'étude du lien entre les pratiques de mobilisation et les performances de l'entreprise. Les entreprises étudiées appartiennent à différents secteurs, sont publiques et privées et plus des trois quarts d'entre elles sont de grande taille (plus de 500 employés). Les pratiques de mobilisation étudiées sont regroupées en 5 thèmes : les pratiques de responsabilisation (le réaménagement du contenu du travail, le réaménagement du temps du travail et le travail de groupe), les actions en matière d'information et de communication (l'information concernant le fonctionnement de l'entreprise, l'information relative à la rémunération et les moyens d'expression des salariés), les pratiques de rémunération (les rémunérations négociées collectivement, la participation au capital et les avantages en nature), les pratiques d'identification (la valorisation du salarié et l'attachement du salarié à l'entreprise) et la formation et le développement des compétences. Six indicateurs de performances ont été utilisés en vue de mesurer la performance de l'entreprise : le climat de travail et l'assiduité des



salariés pour la performance sociale, la qualité des produits/services et la productivité pour la performance « organisationnelle » que nous qualifions d'opérationnelle et la rentabilité économique des années N+1 et N+2 pour la performance financière.

L'analyse de corrélation permettant de tester les relations entre les diverses variables n'a révélé aucun lien direct des pratiques individuelles avec la performance financière. Cependant, des corrélations positives et significatives sont présentes entre les pratiques de PPD (responsabilisation) et les performances sociales et opérationnelles. C'est aussi le cas des pratiques de diffusion d'information (information et communication).

L'analyse par les équations structurelles, quant à elle, permet de tester l'impact des pratiques individuelles et l'impact des pratiques combinées (grappes) en considérant les performances sociales et opérationnelles comme variables médiatrices et la performance financière comme variable finale. Les résultats montrent une relation positive forte entre les pratiques de PPD (responsabilisation) et les performances sociales et opérationnelles qui, à leur tour, présentent un lien acceptable avec la performance financière. En ce qui concerne les pratiques de diffusion d'information (information et communication), le lien avec les performances sociales et opérationnelles est positif et significatif mais modéré, mais ces dernières ne présentent pas de lien significatif de avec la performance financière. Pour ce qui est de l'effet des pratiques combinées, l'analyse montre que le lien est meilleur que celui des pratiques prises isolément. Toutefois, il ne s'agit que d'une validation partielle. En effet, l'effet est supérieur mais ne peut être considéré comme

étant significatif puisqu'il ne dépasse pas ceux des pratiques de responsabilisation et d'identification concernant la relation entre les performances sociales et opérationnelles et la performance financière.

L'étude de Ahmad et Schroeder (2003) examine l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'organisation tout en cherchant à généraliser les résultats à travers les secteurs industriels et les pays. Nous nous contenterons ici de présenter seulement l'effet des pratiques de GRH sur la performance. L'étude porte sur 107 entreprises manufacturières (Electronique : 32 ; Machinerie : 40 ; Automobile : 35) de 4 pays (Allemagne, Japon, Italie et E-U) avec une moyenne de 1153 employés. Sept pratiques de GRH, tel que proposé par Pfeffer (1998b), sont étudiées dont notamment la PPD (activités d'équipes, interaction/ facilitation) et le partage d'information (communication de la stratégie, feedback concernant la performance du personnel). La plupart des pratiques sont mesurées par échelle perceptuelle en adressant un questionnaire aux dirigeants. La performance de l'organisation est saisie par deux volets : la performance intangible mesurée par l'engagement organisationnel (mesuré par une échelle perceptuelle) qui est un indicateur de la performance sociale, et la performance opérationnelle (mesurée par un indice de cinq indicateurs : coût unitaire, qualité, délais de livraison, flexibilité et vitesse d'introduction des nouveaux produits).

Concernant la relation directe, l'analyse de régression révèle une corrélation positive et significative entre les pratiques de PPD et de partage d'information avec l'engagement organisationnel ainsi qu'avec l'indice de la performance opérationnelle.

Pour ce qui est du lien indirect, les résultats fort significatifs montrent que les pratiques de PPD et de partage d'information agissent indirectement sur la performance opérationnelle par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel. Il s'avère donc que les pratiques de PPD et de partage d'information affectent en premier lieu l'engagement organisationnel qui, jouant le rôle de variable médiatrice, va à son tour influencer la performance opérationnelle.

L'étude de Guthrie, Datta et Wright (2004) traite la relation entre les systèmes de pratiques de GRH dits à haute performance (*High Performance Work Systems*), et non des pratiques individuelles, avec la performance de l'organisation. Nous avons jugé pertinent de la présenter parce qu'elle teste un modèle causal par le biais des méthodes d'équations structurelles. Dans cette étude, les auteurs essaient de vérifier la validité de la théorie des ressources et d'explorer le processus qui lie la GRH à la performance de l'entreprise. Un modèle causal est développé et la relation entre les systèmes de pratiques de GRH et la performance de l'entreprise est testée en recourant aux méthodes d'équations structurelles. Ce modèle présente des liens de causalité entre les systèmes de pratiques de GRH, le roulement du personnel (performance sociale), la productivité de la force de travail (performance opérationnelle) et « la performance de l'entreprise ». L'échantillon étudié se compose de 131 entreprise manufacturières de 100 employés et plus toutes cotées en bourse. Le système étudié se compose de 18 pratiques de GRH. La productivité est mesurée par les ventes par employé. Pour ce qui est de « la performance de l'entreprise », celle-ci est appréhendée par une mesure de la valeur de marché : le ratio cours/valeur comptable (indicateur de performance financière).

L'analyse par les méthodes d'équations structurelles révèle un lien négatif fort significatif entre le système de pratiques de GRH et le taux de roulement du personnel qui, de sa part, affiche un lien négatif et significatif avec la productivité qui, à son tour, présente un lien positif et significatif avec la valeur de marché.

## Hypothèses de recherche

*To truly demonstrate the causal impact of HR practices on profitability, one would need to see how they impact both proximal outcomes (e.g., organizational outcomes) and more distal outcomes (e.g., profits).*

(Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2004, p. 7)

Jusqu'ici, nous avons présenté dans le cadre du contexte théorique les développements théoriques concernant la discipline de la GSRH, la notion de performance de l'organisation et les modèles de liens de causalité entre les pratiques de GRH et la performance. En outre, nous avons exposé les pratiques de diffusion d'information et de PPD ainsi que les études empiriques qui s'y rapportent. De tout cela, nous retiendrons des enseignements qui serviront de base à notre étude.

Parmi les approches de la GSRH, la perspective universaliste bénéficie d'assises théoriques solides et a été empiriquement validée. En outre, compte tenu du nombre restreint d'études qui ont cherché à examiner les relations causales indirectes entre les pratiques de GRH et la performance de l'organisation et compte tenu du caractère encore exploratoire de ce type de recherche, l'approche universaliste semble tout à fait appropriée pour effectuer des vérifications préliminaires. Par ailleurs, il est essentiel de mieux comprendre le mécanisme par lequel ces pratiques affectent la performance avant d'essayer de maximiser leur impact en explorant les effets de contingence ou les configurations optimales (Gardner, Moynihan, Jeong Park, & Wright, 2001; Sels et al., 2003).

La performance est un concept multidimensionnel qui peut se décomposer en plusieurs dimensions interdépendantes. Le modèle proposé par Dyer et Reeves (1995) concernant les différentes catégories de la performance de l'organisation semble être le plus adopté (Paauwe & Boselie, 2005; Rogers & Wright, 1998; Wright, 2003 ; Wright et al., 2004) et colle au modèle standard de lien GRH- performance dégagé par Boselie et al. (2005).

Pour démontrer la chaîne causale expliquant le processus d'impact des pratiques de GRH sur la performance financière, deux conditions reliées l'une à l'autre sont nécessaires : développer un modèle et le valider (Wright et al., 2004). En effet, les chercheurs doivent en premier lieu définir théoriquement ou conceptuellement comment les pratiques de GRH peuvent ou devraient affecter la performance. Puis, une fois que ce modèle a été défini, les chercheurs doivent recueillir des données pour démontrer la validité du modèle proposé. Il est toutefois à noter que la recherche s'est davantage concentrée sur la définition de la chaîne causale que sur sa validation.

Même si la relation entre les pratiques GRH et la performance de l'organisation semble être établie et bénéficie d'un support théorique et empirique considérable, la nature de cette relation reste une boîte noire telle que qualifiée par certains auteurs (Paul & Anantharaman, 2003; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998, 2003; Boselie et al., 2005; Dyer & Shafer, 1999; McMahan, Bell, & Virick, 1998; Paauwe & Boselie, 2005; Rogers & Wright, 1998; Wright & Gardner, 2000).

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de mieux comprendre le processus par lequel les pratiques de GRH influencent la performance de l'organisation (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998, 2003; Dyer & Reeves, 1995; Dyer & Shafer, 1999; Hutchison, Kinney, & Purcell, 2002; Wright & Gardner, 2004). Dans ce cadre, Becker et Gerhart (1996), de même que Dyer et Shafer (1999), ont souligné la nécessité de se distancer des mesures financières et de s'appliquer plutôt à identifier les processus menant à ces résultats financiers. Tout cela a poussé certains théoriciens et chercheurs à proposer différents modèles de lien de causalité entre les pratiques de GRH et la performance financière en vue de mettre en lumière le rôle joué par des variables intermédiaires dans cette relation (Becker et al., 1997; Boselie et al., 2005 ; Delery & Shaw, 2001 ; Den Hartog et al., 2004 ; Ferris et al., 1998 ; Gardner et al., 2001 ; Guest, 1997; Guest et al., 2001 ; Le Louarn & Gosselin, 2000 ; Liouville & Bayad, 1995 ; Paauwe & Richardson, 1997).

Les modèles de lien indirect ne s'accordent pas sur les variables médiatrices entre les pratiques de GRH et la performance financière ni sur leur nombre (Wright & Gardner, 2000). Nous estimons qu'il est plus prudent d'explorer et de tester le lien causal en limitant le nombre de variables médiatrices. Au fur et à mesure que les modèles testés sont validés, il devient possible d'approfondir le niveau d'analyse et de décomposer encore plus le lien de causalité.

Il n'est pas rationnel de croire que les pratiques de GRH influencent directement la performance financière. Un passage obligé par les performances sociale et opérationnelle est supposé et celles-ci auraient le statut de variables médiatrices

(Boselie et al., 2005 ; Dyer & Reeves, 1995; Huselid 1994, 1995 ; Le Louarn & Gosselin, 2000; Le Louarn & Wils, 2001; Liouville & Bayad, 1995). Notons que même si certaines recherches ont mis en évidence un lien direct des pratiques de GRH avec la performance financière, telles que les études de Denison (1984) et Lacoursière et al. (2000) concernant la PPD et Bryson (1999) et Arcand et al. (2002) s'agissant de la diffusion d'information, les chercheurs s'entendent que cet impact direct n'est que l'aboutissement et la résultante d'une chaîne causale d'effets.

Les pratiques de GRH sont supposées affecter tout d'abord les performances proximales pour ensuite atteindre les performances distales. Ainsi, elles touchent en premier lieu la performance sociale, ensuite affectent la performance opérationnelle pour enfin influencer la performance financière et la performance de marché.

Les modèles de lien entre les pratiques de GRH et la performance qui ont été proposés, ne sont pas suffisants pour justifier pourquoi les pratiques de GRH sont associées à une meilleure performance de l'organisation. Il existe un besoin évident de tester les mécanismes intermédiaires par lesquels les pratiques de gestion de ressources humaines ont un impact sur les mesures de performance (Wright & Sherman, 1999).

#### *Modèle de lien causal*

Dans ce qui suit, nous présenterons le modèle de lien causal entre les pratiques de GRH et la performance financière qui servira de base pour notre étude de l'impact

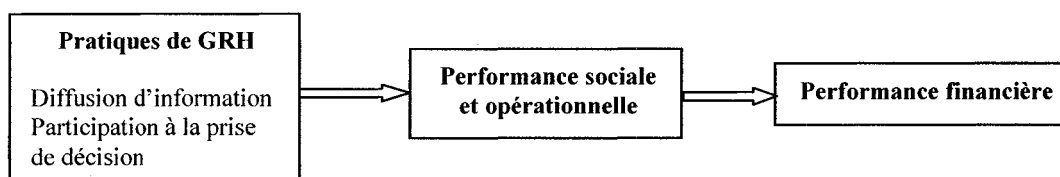


des pratiques de diffusion d'information et de PPD sur la performance financière des PME manufacturières.

La figure 25 illustre le modèle de lien indirect que nous adopterons dans notre recherche. Il s'agit d'un modèle simple et linéaire.

Figure 24

Modèle de lien indirect entre les pratiques de GRH et la performance



Dans ce modèle, semblable à celui de Huselid (1994, 1995), les pratiques de GRH affectent la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. La causalité se fait dans un seul sens et de façon linéaire. De plus, aucun lien direct ni inverse entre les deux pratiques de GRH et la performance financière n'est envisagé.

Ce modèle se distingue par la prise en considération de différentes performances en vue de mettre en lumière les liens de causalité. En effet, Wright et Gardner (2000) notent que peu d'études ont mesuré les résultats de l'entreprise par plus qu'une catégorie de performance et que cela empêche les chercheurs d'examiner les relations entre les différents résultats.

En outre, la performance sociale et la performance opérationnelle sont regroupées constituant ainsi une seule variable intermédiaire afin de réduire le nombre de variables médiatrices. Nous estimons que cela facilite la validation du modèle. Notons aussi que chacune des deux performances doit être mesurée par des indicateurs de mesure qui lui sont propres pour qu'elles ne soient pas confondues.

En conclusion, il nous paraît plus raisonnable de penser que les pratiques de GRH, en particulier les pratiques de diffusion d'information et de PPD, affectent indirectement la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

### *Hypothèses de recherche*

Étant donné que nous nous proposons de tester l'impact des pratiques de diffusion d'information et de PPD sur la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle, deux hypothèses sont nécessaires pour définir cette liaison indirecte.

Pour tenir compte des trois pratiques de diffusion d'information retenues pour les fins de cette étude à savoir : la diffusion d'informations stratégiques, la diffusion d'informations économiques et la diffusion d'informations opérationnelles, il est nécessaire de scinder l'hypothèse H1 en trois sous hypothèses. L'hypothèse H1 de

lien entre la diffusion d'information et la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle sera formulée ainsi :

H1 : Les pratiques de diffusion d'information sont positivement et significativement liées à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

H1.1 : la pratique de diffusion d'informations stratégiques est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

H1.2 : la pratique de diffusion d'informations économiques est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

H1.3 : la pratique de diffusion d'informations opérationnelles est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

L'hypothèse H2 concernant le lien entre la PPD et la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle peut être énoncée comme suit :

H2 : la pratique de PPD est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

### Modèle de recherche

Dans le modèle de lien causal que nous avons retenu pour les fins de cette étude, les pratiques de diffusion d'information et de PPD sont les variables explicatives, la performance sociale et opérationnelle est la variable médiatrice et la performance financière est la variable expliquée.

#### *Variables indépendantes*

La diffusion d'information et la PPD sont deux pratiques mobilisatrices de gestion participative (GP). Les pratiques de GP visent à développer l'efficacité et la productivité en encourageant les employés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à orienter leurs efforts en vue de les atteindre (Wood & De Menezes, 1998). De plus, ces pratiques permettent une meilleure rétention et fidélisation du personnel.

#### *La diffusion d'information*

Faisant partie des pratiques qualifiées de ciment incontournable en matière de mobilisation (Barraud-Didier, Guerrero, & Igalens 2003), la diffusion d'information, connue plus sous l'appellation de partage d'information, représente une variable clé dans le domaine de la GSRH (Ichniowski et al., 1997; Lawler, 1992; Lawler et al., 1992; Pfeffer, 1994; Walton, 1985). En effet, pour motiver les employés et les mobiliser autour du projet de l'entreprise, il faut les sensibiliser aux objectifs

stratégiques de l'organisation. Les employés seraient motivés dans la mesure où ils ont le sentiment que l'entreprise est à leur écoute et tient compte de leurs préoccupations. L'information peut être un puissant moyen de développement et de mobilisation du personnel en l'impliquant dans les aspects de la vie de l'entreprise (Igalens & Barraud, 1997 ; Lawler, 1986; Rondeau et al., 1993; Tremblay et al., 1998). Le partage d'information découlant d'une bonne communication faciliterait ainsi la mobilisation. La circulation de l'information permet l'instauration d'un dialogue entre les différents acteurs, ce qui favorise l'engagement organisationnel (Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; Dillon & Flood, 1992; Caldwell, Chatmen, & O'Reilly, 1990), la coopération et la participation de chacun à l'amélioration de la performance de l'organisation (Kleiner & Han, 1997). En outre, la diffusion d'information concernant la mission et les objectifs de l'entreprise permet la responsabilisation des employés et favorise l'innovation (Senge, 1990; Goh, 1998). De plus, pour être en mesure de dégager une valeur ajoutée, les employés doivent avoir des raisons et des possibilités de s'engager et de s'aligner sur les priorités organisationnelles. Or pour que cet engagement soit possible, les employés doivent être informés des priorités organisationnelles (Tremblay, Rondeau, Lemelin, & Balkin, 1996; Wils, Labelle, Guérin, & Tremblay, 1998).

La diffusion d'information permet aussi de transmettre et expliquer aux employés les décisions et attentes de la direction en vue de s'assurer leur engagement dans la réalisation des objectifs. Sans partage d'information, la participation du personnel devient impossible et les employés seraient incapables de formuler des suggestions concernant l'amélioration des processus de travail et de production

(Lawler et al., 1995). De plus, en l'absence d'information, les employés seraient limités à l'exécution des tâches qui leur sont attribuées et présenteraient une résistance à tout changement organisationnel.

La diffusion d'information peut être formelle (transite par la voie officielle hiérarchique) ou informelle (indépendamment de la structure hiérarchique) comme elle peut être descendante (allant du haut vers le bas de la hiérarchie), ascendante (de la base vers le sommet de la hiérarchie) et réciproque. Elle peut aussi porter sur différents types d'information : informations stratégiques, informations opérationnelles, informations financières, informations sur les nouvelles technologies, informations sur la situation de marché, informations sur la concurrence, etc.

Les organisations ont développé plusieurs mécanismes de diffusion d'information. Ces moyens couvrent un large spectre de pratiques de diffusion d'information (porte ouverte, séances d'information, journal d'entreprise, enquête d'opinion, système de suggestions, etc.) et portent sur une variété d'informations (la mission de l'entreprise, la performance financière, la productivité, les changements majeurs, les problèmes au travail, etc.).

#### *La participation à la prise de décisions*

La participation à la prise de décisions (PPD) est une pratique de mobilisation (Conger, & Kanungo, 1988 ; Lawler, 1986; Rondeau et al., 1993) qui revêt un caractère stratégique en GSRH (Banker et al., 1996; Cable & Fitzroy, 1980; Cooke,

1994; Cotton, 1993; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Eaton et al., 1997; Levine & Tyson, 1990). La PPD consiste à une intervention des employés dans une diversité de décisions de gestion de l'organisation. En plus d'être considérée en soi valorisante et désirée, la PPD encourage l'implication des salariés et l'engagement organisationnel ce qui se traduirait par une amélioration des attitudes et comportement des employés, de la productivité, de la qualité et de la performance financière.

La PPD amène les employés à s'identifier davantage à leur organisation (Fiorito et al., 1997) ce qui engendre une plus grande motivation des salariés (Cooke, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999) et induit un sentiment de responsabilité plus élevé (Buch & Spangler, 1990; Leana & Florkowsky, 1992). La PPD influence favorablement la productivité de l'organisation parce que cette pratique augmente la motivation et permet aux employés d'améliorer la réalisation de leur travail (Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1995; Levine & Tyson, 1990; Wagar, 1994).

Les pratiques de PPD visent à ce que les employés aient un impact réel au travail, tant par leur participation au processus de décision que par la mise en œuvre d'unités de travail favorisant l'autonomie d'action, l'initiative et la responsabilisation. Sagie et Koslowsky (2000) considèrent que la PPD encourage la prise d'initiative, l'inventivité, la créativité et les attitudes positives liées au travail, qu'elle réduit le retardatisme, l'absentéisme et le roulement du personnel et que tout cela conduit à une amélioration des résultats de performance tels que la productivité et la qualité (Lawler et al., 1995).

La PPD varie selon plusieurs critères. Le mode de participation peut être direct ou indirect (par représentation). Sur le plan de la structure, la PPD peut être formelle ou informelle. Quant à l'ampleur de la participation, elle peut varier d'une implication réduite jusqu'à l'autonomie. Pour ce qui est des acteurs, la PPD peut toucher différentes catégories du personnel et dans certains cas la totalité des employés. Au niveau de la problématique, la PPD peut porter sur différents types de décisions (techniques, stratégiques, etc.) et peut avoir des niveaux d'influence variés qui peuvent aller d'une influence limitée jusqu'au droit de veto. En fin, la PPD peut concerner tous ou certains processus de décision (identification des problèmes, résolution, choix de solution, planification, mise en œuvre et évaluation).

En outre, la PPD peut revêtir différentes formes. Les formes les plus connues sont : les comités d'entreprise, les cercles de qualité, la direction par objectif, les groupes de travail, etc. Toutes ces formes de PPD visent à motiver le personnel en développant le sentiment d'appartenance essentiel à son implication et à améliorer la satisfaction des employés. Cela est supposé accroître la productivité, encourager la créativité et l'innovation et améliorer la performance de l'organisation.

#### *Variable médiatrice*

La performance sociale peut se définir comme étant les résultats RH (Boselie et al., 2005 ; Dyer & Reeves, 1995 ; ; Le Louarn & Gosselin, 2000 ; Le Louarn & Wils, 2001 ; Liouville & Bayad, 1995). Il s'agit des attitudes et comportements des RH.



Les attitudes des employés concernent essentiellement la motivation et la satisfaction alors que les comportements portent, en général, sur le roulement du personnel et l'absentéisme.

La performance opérationnelle, souvent appelée performance organisationnelle, est liée aux opérations de production et correspond à ce qui est communément désigné par résultats organisationnels dans la littérature (Dyer & Reeves, 1995 ; Guest et al., 1997; Le Louarn & Gosselin, 2000 ; Le Louarn & Wils, 2001). La performance opérationnelle constitue une condition nécessaire au bon fonctionnement, et donc à la réussite économique de l'entreprise (Guthrie et al., 2004 ; Kalika, 1988). Elle est habituellement appréhendée par la productivité et la qualité des produits et services (Arthur, 1994 ; Bayo-Moriones & Merino-Díaz de Cerio, 2002 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999 ; Holloway et al., 1995 ; Ichniowski, 1990 ; Ichniowski et al., 1997 ; Liouville & Bayad, 1995 ; Macduffie, 1995 ; Rogg et al., 2001; Stone, 1996 ; Youndt et al., 1996 ). Toutefois, d'autres indicateurs opérationnels sont utilisés tels que l'efficience, les coûts de production, l'innovation, les délais de livraison, la satisfaction des clients, la flexibilité, etc.

La productivité est définie comme étant le rapport entre la production totale et le total des intrants (Samuelson & Nordhaus, 1989). Pour ce qui est de la qualité, elle est souvent identifiée par la conformité aux spécifications (Bayo-Moriones & Merino-Díaz de Cerio, 2002).

Plusieurs études empiriques ont mis en évidence un lien positif entre la PPD et la performance sociale (Appelbaum et al., 2000 ; Arcand et al., 2002 ; Batt et al., 2001 ; Lawler et al., 1995 ; Wagar, 1994) ainsi qu'avec la performance opérationnelle (Appelbaum et al., 2000 ; Arcand et al., 2002 ; Banker et al., 1996 ; Chang & Chen, 2002 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Harel & Tzafrir, 1999 ; Lawler et al., 1995). En ce qui concerne la diffusion d'information, une relation positive est aussi identifiée avec la performance sociale (Arcand et al., 2002 ; Lacoursière et al., 2005 ; Lawler et al., 1995) et avec la performance opérationnelle (Allani Soltan et al., 2003 ; Arcand et al., 2002 ; Jalette, 1997 ; Kleiner & Bouillon, 1998 ; Lacoursière et al., 2005 ; Lawler et al., 1995).

### *Variable dépendante*

La performance financière est la variable dépendante la plus étudiée en GRH. Elle est généralement appréciée par une panoplie d'indicateurs tels que la rentabilité commerciale ou économique (*ROS : return on sales*), le rendement des actifs (*ROA : return on assets*), le rendement des capitaux propres (*ROE : return on equity*), le rendement des capitaux investis (*ROI : return on investment*), etc.

### *Variables de contrôle*

L'étude de l'impact des pratiques de GRH sur les performances de l'entreprise exige le contrôle de certaines variables qui peuvent influencer ou biaiser la relation.

Plusieurs variables de contrôle peuvent être envisagées selon les besoins de chaque étude. En général, les études concernant les PME recourent à la taille et à l'âge de l'entreprise comme variables de contrôle. La taille de l'entreprise affecte souvent le choix et le niveau de formalisation des pratiques de GRH (De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2003; Kaman, McCarthy, Gulbro, & Tucker, 2001 ; Wagar, 1998 ) tandis que l'âge influence le degré d'implantation et la maturité de ces pratiques.

Dans le cadre de la présente étude, nous retiendrons la taille de l'entreprise pour seule variable de contrôle. Cette variable est souvent utilisée dans les études empiriques (Arthur, 1994; Delaney & Huselid 1996; Delery & Doty 1996; Harel & Tzafrir 1999 ; Jalette 1997 ; Guthrie 2001). En général, les petites entreprises semblent plus fonctionner d'une manière flexible et informelle que les entreprises de taille plus grande (Gibb, 1997; Hendrickson & Psarouthakis, 1998; Lee, 1995; Marlow & Patton, 1993; Pfeffer, 1994; Storey, 1994; Whittington, 1993).

*Méthode*

## MÉTHODE

### *Échantillon*

Les informations utilisées dans le cadre de cette recherche proviennent de la base de données du PDG instaurée par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE). Cette base de données contient des informations provenant de plus de 350 PME manufacturières québécoises. Les données de cette base portent sur plus de 850 variables générales et financières, recueillies par un questionnaire d'informations confidentielles auquel sont joints les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises adhèrent volontairement à cette base et sont contactées directement pour fournir des informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation. Cette procédure de collecte d'information assure une fiabilité assez importante à la base de données.

Après avoir éliminé les entreprises pour lesquelles certaines données étaient manquantes, il nous est resté un échantillon de 221 entreprises qui a servi de base pour l'étude de l'impact des pratiques de diffusion d'information et de PPD sur les différents indicateurs de performance.

### *Instruments de mesure*

Les sources d'information et les échelles des données utilisées dans cette recherche sont présentées dans le tableau 3. Toute les données sont du type ordinal et proviennent soit du questionnaire soit des états financiers

Tableau 4

Sources et échelles des données

<b>Données</b>	<b>Source d'information</b>	<b>Échelle</b>
Variables indépendantes Diffusion d'information Participation à la prise de décisions	Questionnaire Questionnaire	Ordinale Ordinale
Variables médiatrices Bénéfice brut par employé Taux de roulement volontaire	États financiers Questionnaire	Ordinale Ordinale
Variables dépendantes Rendement de l'actif Croissance des ventes sur 3 ans	États financiers États financiers	Ordinale Ordinale
Variable de contrôle Taille de l'entreprise	Questionnaire	Ordinale

### *Mesure des variables indépendantes*

Les pratiques de diffusion d'information et de PPD sont mesurées par une échelle d'étendue de 0 à 5. L'étendue est attribuée à chaque pratique selon le degré de développement atteint au sein de l'entreprise.

Pour la pratique de diffusion d'information, l'étendue est mesurée en tenant compte à la fois de la nature des informations diffusées et des catégories de personnel à qui ces mêmes informations sont diffusées, en accordant une plus grande valeur aux informations diffusées aux employés de production. Les informations disponibles dans la base de données nous ont permis de retenir trois types d'information à savoir les informations stratégiques, les informations économiques et les informations opérationnelles.

L'étendue de la pratique de participation aux décisions a été mesurée en tenant compte de la nature des consultations effectuées auprès des employés de production pour des décisions concernant la gestion des opérations (0 = informés après les faits, 2 = informés avant les faits, 3 = consultés, 4 = partenaires des décisions, 5 = mandatés pour prendre des décisions).

#### *Mesure de la variable médiatrice*

La performance sociale et opérationnelle est mesurée par deux indicateurs : le taux de roulement du personnel et la productivité. Le premier se réfère à la performance sociale et le second à la performance opérationnelle. La performance sociale apprécie les résultats des actions sociales et la performance opérationnelle se rapporte à l'activité de production de l'entreprise.

Le taux de roulement du personnel est un indicateur de performance couramment utilisé dans la recherche en GRH (Arthur, 1994; Dyer & Reeves, 1995 ;

Gardner et al. 2001; Guthrie, 2001; Le Louarn & Wils 2001 ; Liouville & Bayad 1995, Jalette, 1997, Huselid, 1995; Shaw, Gupta, & Delery, 2002 ; Sivasubramanyam & Venkataratnam, 1998 ; Wilson & Peel, 1991). Il est défini comme étant les mouvements d'entrée et sortie définitifs des salariés dans l'organisation durant une période donnée généralement une année (Sekiou et al., 2001). Il s'agit d'un rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre des travailleurs qui, au cours d'une période donnée, ont quitté une organisation, et le nombre moyen de travailleurs que l'organisation a employés au cours de la même période.

Dans le cadre de notre étude, le taux de roulement du personnel a été déterminé en rapportant le nombre de départs volontaires survenus au cours d'une année au nombre total d'employés pour la même année.

La productivité est un indicateur classique de la performance opérationnelle (Arthur, 1994; Dyer & Reeves, 1995; Guthrie, 2001; Hoque, 1999 ; Huselid, 1995; Ichiniowsky et al., 1997 ; Kleiner & bouillon, 1988 ; Le Louarn & Wils 2001 ; Liouville & Bayad 1995; MacDuffie, 1995 ; MacDuffie & Krafcik, 1992; Youndt et al., 1996). Indicateur d'efficience et de capacité à rationaliser la production, la productivité conditionne de façon décisive la compétitivité et sa croissance est un déterminant de la survie de l'entreprise (Guthrie, 2001). Samuelson et Nordhaus (1989) définissent la productivité comme étant le total des extrants (production) rapporté au total des intrants.



Pour les fins de notre étude, le ratio de productivité a été calculé en divisant le montant du bénéfice brut par le nombre d'employés de production (employés et contremaîtres). Cette mesure semble appropriée étant donné que les employés de production constituent plus de 70% du personnel des PME manufacturières.

### *Mesure de la variable dépendante*

La performance financière a été mesurée par le taux de rendement de l'actif (*ROA*) et la croissance des ventes de biens et services.

Le taux de rendement de l'actif est un indicateur de performance financière fréquemment utilisé en GRH (Dyer & Reeves, 1995; Delery & Doty 1996 ; Le Louarn & Wils, 2001; Rogers & Wright, 1998). C'est un ratio de rentabilité qui est égal au quotient du bénéfice net augmenté des intérêts et des charges afférentes aux capitaux empruntés par le total de l'actif.

Dans cette étude, le taux de rendement de l'actif a été mesuré en rapportant le bénéfice avant intérêts et impôts à l'actif total.

La croissance des ventes de produits ou de services est aussi une mesure employée dans bon nombre d'études (Dyer & Reeves, 1995 ; Harel & Tzafrir 1999 ; Paul & Anantharaman, 2003; Rogers & Wright, 1998).

Dans notre étude, la croissance des ventes a été obtenue en calculant la croissance annuelle moyenne des ventes au cours des cinq dernières années.

### *Mesure de la variable de contrôle*

La variable de contrôle retenue pour les fins de cette recherche est la taille de l'entreprise qui est une variable de contrôle fort utilisée en GRH (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty 1996; Guthrie, 2001; Harel & Tzafrir 1999 ; Jalette 1997). Les plus petites PME n'ont généralement pas une structure suffisamment développée pour implanter et formaliser les pratiques de GRH. Nous avons mesuré la taille de l'entreprise par le nombre total des employés.

### *Méthode d'analyse*

Nous avons opté pour les méthodes d'équations structurelles afin d'effectuer les tests de validité du modèle et des hypothèses de recherche.

### *Aperçu général sur les méthodes d'équations structurelles*

À l'origine, les méthodes d'équations structurelles ont été développées pour étudier des rapports de causalité multiples en traitant les effets linéaires entre un ensemble de variables, dites latentes, indépendantes et dépendantes. Progressivement, leur usage s'est élargi pour couvrir d'autres applications telles que les mesures de validité de construits théoriques, les mesures de fiabilité et de validité d'instruments

de type questionnaire.

L'usage des méthodes d'équations structurelles en sciences de gestion a commencé au début des années 1980 dans les recherches empiriques en GRH, en psychologie des organisations et en marketing. Cette tendance s'est accentuée depuis le milieu des années 1980 par la multiplication de travaux empiriques portant sur des tests de validation de construits théoriques et d'échelles de mesure.

#### *Définition des méthodes d'équations structurelles*

Désignées aussi par «modèles d'analyse des structures de covariance», «path analysis» et «modèles d'équations structurelles», les méthodes d'équations structurelles ont pour objectif de réaliser des tests de relations causales hypothétiques entre des variables latentes selon un modèle théorique conçu et justifié par un corps d'hypothèses. En effet, ces méthodes sont des techniques confirmatoires qui ont pour but de valider ou de falsifier des hypothèses soutenues par un modèle d'analyse.

La fonction principale des méthodes d'équations structurelles est l'examen simultané de plusieurs relations causales hypothétiques, y compris des relations réciproques et intermédiées entre des variables latentes.

Par définition, une variable latente correspond à un construit pour lequel on ne dispose pas de mesures directes. Cette notion de variable latente est très importante parce qu'elle permet d'étudier des phénomènes non observables

directement, chose fréquente en sciences humaines et sociales où les concepts sont difficiles à observer (par exemples : la satisfaction, la motivation, l'image de marque, etc.). Pour résoudre ce problème, les chercheurs recourent à des variables observables (ou indicateurs) qui sont supposés permettre la mesure et l'analyse de la structure latente du concept étudié.

Les méthodes dites classiques, telles que la régression multiple, l'analyse factorielle, l'analyse multivariée de la variance, l'analyse discriminante, etc., ne permettent d'examiner qu'une seule relation linéaire à la fois entre plusieurs variables indépendantes et une seule variable dépendante. L'apport des méthodes d'équations structurelles, au regard des démarches classiques, est de permettre, d'une part, le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances inter-reliées, d'autre part, l'incorporation d'erreurs de mesure directement dans le processus d'estimation ce qui permet d'obtenir des estimations plus précises des coefficients de régression. En outre, les méthodes d'équations structurelles offrent aussi la possibilité d'évaluer des modèles de recherche étudiés et non seulement d'examiner de la significativité des coefficients estimés.

#### *Utilité des méthodes d'équations structurelles*

Les méthodes d'équations structurelles permettent d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse. Elles traitent l'ensemble des relations causales fondées théoriquement entre des variables indépendantes et des variables dépendantes. Elles traitent aussi, dans une même analyse, l'ensemble des

relations linéaires justifiées théoriquement entre les variables dépendantes, qu'elles soient unidirectionnelles ou réciproques. En outre, ces méthodes permettent de tester non seulement les effets de variables, prises isolément, sur d'autres variables, mais aussi les effets conjoints de plusieurs variables sur une ou plusieurs autres variables. D'autre part, ces modèles permettent d'examiner des variables intermédiaires, qui ont le statut de variables dépendantes pour plusieurs relations dans un modèle, et celui de variables indépendantes pour d'autres. Enfin, ces méthodes d'analyse des données visent à estimer les rapports de dépendance entre des concepts non observables, appelés variables latentes. La GRH en étudie un grand nombre, comme la motivation, la satisfaction, l'implication, la loyauté, la citoyenneté organisationnelle, etc.

#### *Les limites des modèles d'équations structurelles*

Les méthodes d'équations structurelles ne sont en mesure que d'apporter une information utile à l'inférence causale. Elles ne peuvent que valider ou falsifier des hypothèses qui supposent des relations causales entre des variables. Elles doivent donc s'appuyer sur un modèle d'analyse ou un modèle théorique rigoureusement argumenté par un corps d'hypothèses.

Pour Brannick (1995), une recherche en sciences sociales ne peut jamais démontrer la causalité, elle peut seulement l'inférer. En particulier, les méthodes d'équations structurelles ne permettent pas de juger la pertinence d'une hypothèse, mais offrent la possibilité de la valider ou de l'invalidier. La causalité est une hypothèse des méthodes d'équations structurelles et non une conséquence. La

démarche méthodologique est donc confirmatoire et a pour objectif de tester un corps d'hypothèses soutenu par un modèle d'analyse.

Il s'avère donc que les méthodes d'équations structurelles ne sont que des techniques d'analyse des données qui ne permettent pas de découvrir des relations causales. Les inférences causales reposent sur la théorie. Le fondement théorique de l'inférence causale est donc indispensable à une application appropriée des méthodes d'équations structurelles. *«La formulation d'un modèle causal est par conséquent un long processus difficile, supposant beaucoup de réflexion critique, de créativité, de perspicacité et d'érudition»* [traduction libre] (Pedhazur & Pedhazur-Schmelkin, 1991, p. 699).

Tout cela souligne, d'une part, l'importance des développements théoriques sous-jacents au modèle à tester et la pertinence de la discussion qui suit le test des relations; d'autre part, la qualité de l'instrument de mesure utilisé pour collecter les données.

Kelloway (1995), de sa part, rappelle les conditions nécessaires à l'inférence causale. Tout d'abord, le modèle de recherche doit établir un ordre temporel entre les variables, c'est-à-dire une antériorité de la variable explicative sur la variable à expliquer. Ensuite, toutes les variables explicatives doivent être incluses dans le modèle étudié. Il faut s'assurer que des variables qui ne seraient pas prises en compte dans le modèle ne puissent agir sur la variable à expliquer. À ces deux conditions, il faut ajouter celle mentionnée par Cook et Campbell (1979) : les variables

dépendantes et indépendantes doivent co-varier conformément à la relation causale supposée, c'est-à-dire soit positivement, soit négativement. Si une variation de la variable explicative ne s'accompagne pas d'une variation systématique de la variable à expliquer, il est non fondé de supposer que la première influence la seconde (IgaLens & Roussel, 1998).

Ces conditions sont rarement réunies dans les recherches en sciences de gestion compte tenu de la complexité et de la dynamique des phénomènes étudiés. Toutefois, il faut noter que cette défaillance concerne toutes les méthodes d'analyse des données et non seulement les méthodes d'équations structurelles. Joreskog (1993) affirme :

*«Il ne faut pas s'attendre à ce que les relations du modèle étudié soient des relations déterministes. Très souvent, les variables indépendantes du modèle n'expliquent qu'une fraction de la variance et de la covariance des variables dépendantes, parce que plusieurs autres variables qui peuvent être associées aux variables dépendantes n'ont pas été incluses dans le modèle pour diverses raisons»* [traduction libre] (p. 296).

Les conditions nécessaires à l'inférence causale étant extrêmement difficiles à assurer, il n'est possible, parfois, d'inférer qu'une association fiable (un lien significatif) entre la variable explicative et la variable à expliquer. Dans ce cas, la discussion des résultats peut s'avérer très utile en apportant un soutien supplémentaire à cette association.

Tout cela a amené les chercheurs à éviter, par prudence, d'utiliser le terme de causalité et à employer ceux de : liaisons, associations, effets, influences, variables prédictives, pouvoir explicatif ou prédictif, «prédicteurs», lien de dépendance, etc.

Figure 25

## Glossaire

*Variable à expliquer:* observation, phénomène, concept ou construit dont on cherche à connaître les déterminants; appelée aussi, variable dépendante, variable expliquée, variable prédite ou encore variable endogène.

*Variable explicative:* facteur, concept ou construit supposé déterminer un autre phénomène, concept, construit ou observation. Cette variable est supposée expliquer une part de la variation du phénomène étudié. Elle est aussi appelée variable indépendante, variable prédictive, déterminant ou encore variable exogène.

*Variable latente:* concept ou construit non directement observable qui nécessite de réunir un ensemble d'indicateurs pour être mesuré.

*Indicateur:* variable observable, appelée aussi variable observée ou variable manifeste utilisée avec un ensemble d'indicateurs pour mesurer une variable latente (au sens de Lazarsfeld).

*Variable intermédiaire ou médiatrice:* observation, concept ou construit qui a un double statut dans un phénomène étudié, celui de variable à expliquer puis de variable explicative.

*Concept:* idée d'un phénomène ou d'un objet conçue par l'esprit qui peut être généralisée. Le concept est généralement admis comme un synonyme de construit en recherche. Ex. la performance.

*Construit:* concept qui a été délibérément créé pour désigner un phénomène étudié dans le cadre d'une recherche scientifique. Il est un élément de base d'une théorie. Ex. la motivation au travail.

Source : Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi (2002, pp. 9-10)



*Résultats*

## RÉSULTATS

Dans ce chapitre portant sur les résultats de la recherche, nous présenterons, dans un premier temps, les caractéristiques de l'échantillon et les statistiques descriptives des variables de l'étude. Dans un second temps, nous présenterons les tests d'hypothèses.

### Caractéristiques des PME de l'échantillon

L'échantillon objet de notre étude compte 221 PME manufacturières. Le tableau 5 montre que les PME ayant un effectif de 20 à 50 employés représentent 55,2 %, celles qui comptent entre 51 et 100 employés constituent 29 %, alors que les entreprises de 101 à 250 employés correspondent à 15,8 % du total de l'échantillon. Il s'avère donc les PME étudiées sont réparties d'une façon équilibrée entre petites et moyennes entreprises.

Tableau 5

#### Répartition par taille des PME de l'échantillon

Effectif	Fréquence	Pourcentage (%)
20-50	122	55,2
51-100	64	29,0
101-250	35	15,8
Total	221	100,0

Le tableau 6 présente les statistiques descriptives des variables indépendantes, des indicateurs de mesure de la variable médiatrice : la performance sociale et opérationnelle (taux de roulement et productivité) et des indicateurs de mesure de la variable dépendante : la performance financière (croissance des ventes et taux de rendement de l'actif).

Tableau 6

Statistiques descriptives des variables de la recherche (N = 221)

Variables	Moyenne	Médiane	Écart type	Min.	Max.
Information stratégique	11,2127	12,0000	2,86277	2,00	16,00
Information économique	8,1855	8,0000	2,87101	1,00	12,00
Information opérationnelle	18,6335	19,0000	4,60795	2,00	24,00
PPD	2,7805	3,000	,94744	1,00	5,00
Taux de roulement	,1550	,1111	,20684	,00	1,50
Productivité	,0094	,0062	,00999	,00	,08
Croissance des ventes	,1768	,1463	,23254	-,43	1,85
Taux de rendement de l'actif	,0735	,0599	,07847	-,16	,35

Notons que pour les besoins de l'étude et en vue de l'analyse du modèle de recherche par les méthodes d'équations structurelles, nous avons utilisé le logiciel PLS qui semble répondre parfaitement aux exigences de l'analyse.

### Test d'hypothèses

Rappelons que notre étude cherche à tester les hypothèses suivantes :

H1 : Les pratiques de diffusion d'information sont positivement et significativement liées à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

H1.1 : la pratique de diffusion d'informations stratégiques est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

H1.2 : la pratique de diffusion d'informations économiques est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

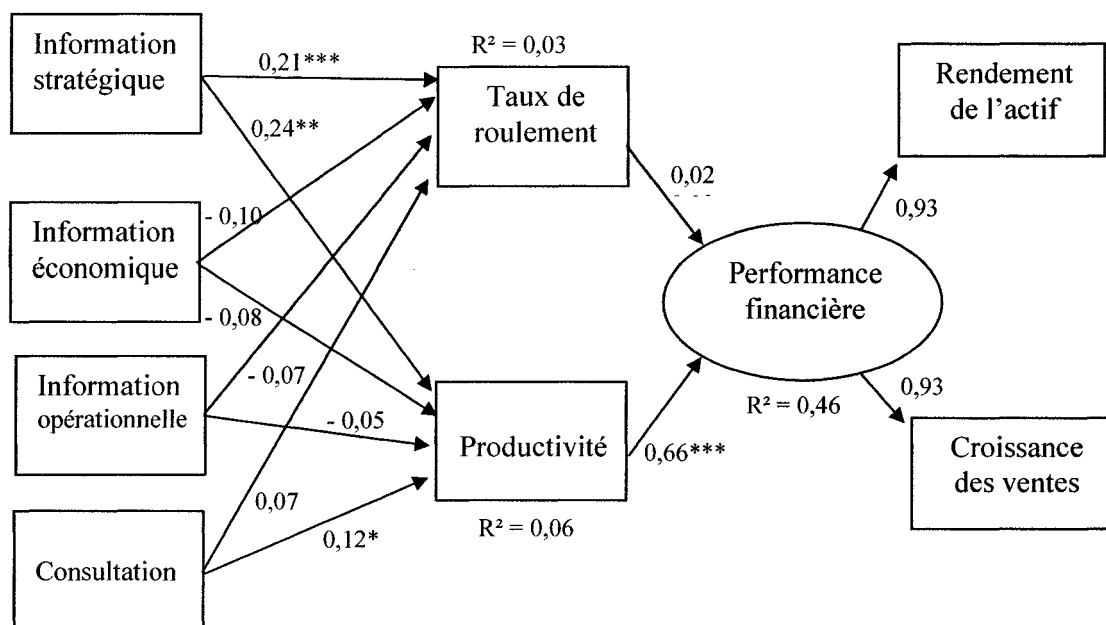
H1.3 : la pratique de diffusion d'informations opérationnelles est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

H2 : la pratique de PPD est positivement et significativement liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

La figure 26 présente les résultats du test du modèle de recherche par les méthodes d'équation structurelles.

Figure 26

Résultats du test du modèle de recherche (PLS, N = 221)

\*  $p < 0,5$     \*\*  $p < 0,01$     \*\*\*  $p < 0,001$ 

*Le test du lien entre les pratiques de diffusion d'information et la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle*

Pour pouvoir se prononcer sur l'hypothèse H1, il est nécessaire d'examiner les résultats au niveau des trois sous hypothèses.

Concernant la première sous hypothèse H1.1, on constate tout d'abord que dans le cadre du test structurel, la diffusion d'informations stratégiques présente un lien positif et significatif modéré avec le taux de roulement ( $\gamma = 0.21$ ,  $p < 0.01$ ) et que

celui-ci ne présente pas de lien significatif avec la performance financière. La sous hypothèse H1.1 n'est donc pas soutenue à travers cette voie. Toutefois, la diffusion d'informations stratégiques présente un lien positif significatif avec la productivité ( $\gamma = 0.24$ ,  $p < 0.001$ ) et cette dernière présente de sa part un lien positif et fort significatif ( $\gamma = 0.66$ ,  $p < 0.001$ ) avec la performance financière. Il en découle que cette sous hypothèse est vérifiée et que la diffusion d'informations stratégiques influence favorablement la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

Pour ce qui est des sous hypothèses H1.2 et H1.3, aucune de deux pratiques de diffusion d'informations économiques et de diffusion d'informations opérationnelles n'est liée significativement avec l'un ou l'autre des indicateurs de la performance sociale et opérationnelle (le taux de roulement du personnel et la productivité). Les sous hypothèses H1.2 et H1.3 sont dès lors invalidées.

L'hypothèse H1 n'est donc que partiellement confirmée. On peut quand même avancer que la diffusion d'information contribue à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

*Le test du lien entre la pratique de PPD et la performance financière par  
l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle*

La pratique de PPD (consultation) présente un lien positif et significatif seulement avec la productivité ( $\gamma = 0.12$ ,  $p < 0.5$ ) qui est positivement et

significativement liée à la performance financière ( $\gamma = 0.66$ ,  $p < 0.001$ ). Malgré le fait que le lien avec la productivité se révèle faible, l'hypothèse H2 est validée. On peut donc conclure que la pratique de PPD affecte positivement à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

*Discussion*



## DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous analyserons les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Nous commencerons par interpréter les résultats conformément aux hypothèses et nous analyserons les conséquences qui peuvent en découler. Ensuite, nous aborderons les limites de la recherche afin de mieux saisir la portée des résultats et des retombées.

### Discussion des résultats

L'analyse par les méthodes d'équations structurelles nous a permis d'obtenir des résultats qui valident nos hypothèses de recherche. Les pratiques de gestion participative à savoir la diffusion d'information et la participation à la prise de décisions contribuent à la performance des PME manufacturières par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

Concernant les résultats en général, nous constatons que, dans le cadre du modèle structurel, le taux de roulement du personnel, contrairement à la productivité, ne présente pas de lien avec la performance financière. Ce résultat est compréhensible dans la mesure où l'on prend en considération la position de ces indicateurs dans la chaîne de lien causal proposée par la plupart des modèles de lien indirect entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Le taux de roulement du personnel, qui est un indicateur de mesure de la performance sociale, est distal par rapport à la performance financière, alors que la productivité, en plus

d'être un indicateur de performance opérationnelle proximal de la performance financière, est connue pour être une condition nécessaire de la rentabilité, c'est d'ailleurs ce qui explique le lien positif fort significatif avec la performance financière ( $\gamma = 0,66$  ;  $p < 0.001$ ).

Pour ce qui est des pratiques de gestion participative étudiées, on constate, en ce qui concerne la diffusion d'information, que la diffusion d'informations stratégiques présente un lien significatif positif, et non négatif, avec le taux de roulement du personnel. Nous reconnaissons que nous ne pouvons pas expliquer un tel résultat. La diffusion d'information, en particulier celle concernant les informations stratégiques, est supposée affecter le taux de roulement du personnel dans le sens d'une réduction. En effet, la diffusion d'informations portant sur la mission et les objectifs de l'entreprise permet de responsabiliser le personnel (Senge, 1990; Goh, 1998), de le mobiliser autour du projet de l'entreprise (Rondeau et al., 1993; Citeau, 2000) et par conséquent favoriser sa rétention. Dans ce cadre, il apparaît que le fait que la diffusion d'informations économiques et la diffusion d'informations opérationnelles ne soient pas liées au taux de roulement du personnel est lui aussi inattendu.

En outre, la diffusion d'informations stratégiques présente un lien positif significatif avec la productivité, alors que la diffusion d'informations économiques et la diffusion d'information opérationnelles ne présentent, quant à elles, aucun lien significatif avec la productivité. Il s'avère ainsi, que parmi les trois formes de diffusion d'information retenues dans le cadre de cette étude, seule la diffusion d'informations stratégiques est liée à un indicateur de la performance sociale et

opérationnelle à savoir la productivité. Nous nous attendions à ce qu'au moins la diffusion d'informations opérationnelles soit aussi liée à la productivité puisqu'il s'agit d'informations qui portent généralement sur l'efficience et la valeur ajoutée au travail, ce qui est supposé inciter les employés à améliorer leur productivité.

Apparemment, les formes de partage d'information et la nature des informations diffusées entraînent des impacts variés et non équivalents sur les indicateurs de performance sociale et opérationnelle. En effet, Kleiner et Bouillon (1998) n'ont pas trouvé de relation entre la diffusion d'informations économiques et financières et la productivité. Jalette (1997), quant à lui, a trouvé une corrélation positive et significative entre les réunions d'informations et la productivité ainsi que l'efficience. Lacoursière et al. (2000) n'ont pas trouvé de lien entre la diffusion d'informations stratégiques et économiques et le taux de roulement du personnel et aussi la productivité. Way (2000), de sa part, n'a pas identifié de lien entre l'implication des employés dans des réunions de discussion des problématiques décisionnelles liées au travail et le taux de roulement du personnel ainsi que la productivité. La coursière et al. (2005) ont étudié cinq catégories d'informations diffusées (informations sur la mission, informations sur les résultats de productivité, informations sur les résultats financiers, informations sur l'évolution de la concurrence, informations sur le marché) et ont trouvé que seules les informations portant sur la mission, sur l'évolution de la concurrence et sur le marché présentent une corrélation avec le taux de départ volontaire et qu'aucune des catégories n'est liée à la productivité.

Les résultats obtenus concernant la pratique de diffusion d'information nous permettent, quand même, de confirmer relativement l'hypothèse H1. La diffusion d'information, en général, contribue à l'amélioration de la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

Pour ce qui est de la pratique de participation à la prise de décisions, les résultats obtenus montrent que la consultation n'est pas liée au taux de roulement du personnel ce qui infirme nos attentes. La PPD, étant une pratique de gestion participative, est par définition une pratique valorisante qui encourage la motivation, l'implication et l'engagement organisationnel (Fiorito, Bozeman & Young, 1997; Lawler, 1986; Rondeau et al., 1993), ce qui contribue à la création d'un climat social favorisant la conservation du personnel.

La consultation, conformément à nos attentes, présente un lien positif et significatif avec la productivité. Les théoriciens considèrent que les employés, en participant à la prise de décisions, seraient motivés à prendre des initiatives dans le cadre de leur travail et à fournir des efforts supplémentaires afin de réaliser les objectifs de l'entreprise (Cooke, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999).

La seconde hypothèse H2 se révèle donc, elle aussi, confirmée et nous pouvons avancer que la pratique de participation à la prise de décisions influence la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle.

Nos hypothèses de recherche étant partiellement confirmées, il serait utile de comparer les résultats obtenus avec ceux d'autres études empiriques. À ce propos, notons que vu la rareté des études de lien de causalité indirect entre, d'une part les pratiques de diffusion d'information et la participation à la prise de décisions et d'autre part, la performance financière, la comparaison des résultats ne peut être que limitée.

Concernant la pratique de diffusion d'information, nos résultats sont contradictoires avec ceux obtenus par Barraud-Didier (1999) et Barraud-Didier et Guerrero (2002) qui n'ont pas réussi à mettre en évidence le lien de causalité avec la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. Cela peut s'expliquer par la différence des formes de partage d'information étudiées. En effet, pour Barraud-Didier (1999) et Barraud-Didier et Guerrero (2002) la dimension information concerne le fonctionnement général de l'entreprise, la rémunération et les moyens d'expressions des salariés, ce qui n'est pas le cas dans notre recherche.

Par ailleurs, et dans le cadre du modèle structurel, parmi les trois formes de diffusion d'information que nous avons étudiées, seule la diffusion d'informations stratégiques était liée à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. Il est donc envisageable de supposer que les formes de diffusion d'information n'affectent pas de la même manière les performances de l'entreprise. Cela vient appuyer la même remarque que nous avons

formulée au niveau du lien direct entre les formes et catégories de la pratique de diffusion d'information et la performance sociale et opérationnelle.

Pour ce qui est de la participation à la prise de décisions, les résultats que nous avons obtenus concordent avec ceux de Barraud-Didier (1999) et Barraud-Didier et Guerrero (2002) qui ont trouvé que la PPD contribue faiblement à la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. Notons que Barraud-Didier (1999) et Barraud-Didier et Guerrero (2002) ont utilisé un concept de participation plus large qui couvre le réaménagement du contenu du travail, le réaménagement du temps de travail et le travail de groupes alors que dans la présente étude la PPD se limite à la consultation.

En outre, nos résultats concernant la PPD convergent avec ceux de l'étude de Fey et al. (2000) qui a révélé un impact positif de la PPD sur la performance financière par le biais de la performance sociale seulement au niveau des cadres et non au niveau de tous les employés. Ces auteurs ont étudié deux formes de PPD : le travail d'équipe et la décentralisation de la prise de décisions.

La confirmation des hypothèses de recherche revient à valider le modèle de lien indirect, retenu pour les fins de cette étude, entre les pratiques de gestion participatives étudiées et la performance financière. Ainsi, les pratiques de diffusion d'information et de participation à la prise de décisions affectent la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. Cela constitue en soi un résultat positif permettant d'améliorer notre compréhension du

processus et des mécanismes par lesquels les pratiques de GRH parviennent à affecter la performance organisationnelle.

Nous avons toutefois remarqué que les résultats obtenus au niveau des liens des pratiques de gestion participatives étudiées avec les indicateurs de performance sociales et opérationnelle ne sont pas tous conformes à nos attentes. Cela nous conduit à mener une réflexion à ce sujet.

En effet, il paraît plus plausible de considérer la performance sociale et la performance opérationnelle séparément dans l'étude de l'impact des pratiques de GRH sur la performance financière. C'est d'ailleurs ce que propose la majorité des modèles développés concernant la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Boselie et al., 2005; Dyer & Reeves, 1995; Le Louarn & Gosselin, 2000; Le Louarn & Wils, 2001; Liouville & Bayad, 1995). Il serait donc préférable de prendre en considération toute la chaîne d'effets des pratiques de GRH, d'abord sur la performance sociale qui aura un impact sur la performance opérationnelle, qui à son tour finira par influencer la performance financière.

Nous estimons aussi, qu'il serait souhaitable d'envisager la possibilité d'un lien direct entre les pratiques de GRH et la performance opérationnelle (Boselie et al., 2005). Effectivement, les résultats que nous avons obtenus dans cette recherche font ressortir l'existence de lien entre les pratiques de gestion participative et la productivité qui est un indicateur de performance opérationnelle. Il est donc

vraisemblable que certaines pratiques de GRH, en plus d'affecter la performance opérationnelle par l'intermédiaire de la performance sociale, sont susceptibles de l'influencer directement. Boselie et al. (2005) citent les exemples des pratiques de formation, de conception des tâches et d'évaluation de la performance pour illustrer cette aptitude des pratiques de GRH à influencer directement la performance opérationnelle.

La prise en considération de ces deux remarques permettrait d'améliorer le modèle de recherche afin de mieux saisir et comprendre le processus et les mécanismes d'impact qu'exercent les pratiques de GRH sur la performance organisationnelle.

À la lumière des résultats de la présente étude, il nous est possible de confirmer l'existence d'une relation indirecte entre les pratiques de gestion participative et la performance financière des PME manufacturières par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. Cela devrait inciter les gestionnaires de PME à observer de près les indicateurs proximaux de performance quand il s'agit de mettre en place une politique de gestion participative et de fixer les objectifs à atteindre en matière de GRH. Les gestionnaires de PME doivent se rendre compte que l'amélioration de la performance financière par la mise en place de pratiques de GRH, en particulier les pratiques de gestion participative telles que la PPD et la diffusion d'information, passe nécessairement par la performance sociale et la performance opérationnelle. De ce fait, ils sont appelés à revoir leurs attentes en vue de favoriser les objectifs de performance sociale et de performance opérationnelle



par rapport à ceux de performance financière qui, elle, est distale aux pratiques de GRH.

Les gestionnaires des PME doivent privilégier l'usage d'indicateurs de la performance sociale touchant les attitudes (satisfaction, motivation, climat social, etc.) et les comportements (absentéisme, roulement du personnel, conflits, etc.) des ressources humaines, et ce dans l'objectif d'évaluer les résultats immédiats parce que c'est à ce niveau que les effets désirés se manifesteront en premier lieu. Nous estimons qu'ils doivent aussi recourir à des indicateurs de la performance opérationnelle (qualité, productivité, efficience, innovation, satisfaction des clients, etc.), cela leur permettrait de mesurer l'impact au niveau des opérations de production. Ce n'est qu'après avoir réussi à réaliser une amélioration de la performance sociale et de la performance opérationnelle qu'ils devraient s'attendre à une appréciation de la performance financière.

Il nous semble aussi raisonnable que les gestionnaires des PME, en vue d'optimiser le choix et l'évaluation des pratiques de gestion participative et de GRH en général, doivent non seulement prendre en considération les différentes performances de l'organisation mais aussi adapter les pratiques de gestion participative, en particulier celles de PPD et de diffusion d'information, aux besoins de l'entreprise. Les résultats de performance semblent varier selon les formes de pratiques utilisées. Ils doivent donc favoriser certaines formes de pratiques qui s'intégreraient à la réalité des PME et qui correspondraient le mieux aux objectifs de l'entreprise.

### Limites de l'étude

Comme toute recherche, cette étude comporte des limites. Ces limites se situent aux niveaux de l'approche utilisée, du modèle de recherche et de la méthode employée.

Pour ce qui est de l'approche, la perspective universaliste en GRH, quoi que solide et soutenue par un support empirique considérable, a quand même ses limites. Même le théoricien universaliste Pfeffer (1994) reconnaît que les pratiques de GRH dites performantes ne sont pas toujours en mesure d'influencer la performance d'une organisation et ce pour des raisons multiples. Plusieurs facteurs de contingences, surtout en contexte de PME, peuvent interagir avec les variables dépendantes et doivent être pris en considération.

En ce qui concerne le modèle de recherche que nous avons retenu pour les fins de l'étude, celui-ci se trouve un peu simpliste dans la mesure où il ne retient qu'une variable médiatrice dans la chaîne causale reliant les pratiques de GRH à la performance financière de l'entreprise. De plus, ce modèle est linéaire et deux dimensions de la performance y sont regroupées.

S'agissant de la méthode de recherche, trois remarques peuvent être soulevées. Tout d'abord, la base de données interrogée contient peu d'information sur les pratiques de gestion participative étudiées, en particulier la pratique de PPD, ce qui

réduit la portée de l'étude. Ensuite, l'échantillon utilisé dans le cadre de notre recherche est non probabiliste ce qui empêche toute généralisation des conclusions en dehors de l'univers étudié. En outre, Wall et Wood (2005) affirment que la taille de l'échantillon utilisé affecte la capacité de détection des effets majeurs et des interactions, un échantillon plus vaste pouvait donc rendre l'analyse plus crédible. Enfin, les indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle paraissent insuffisants pour apprécier la dimension sociale et la dimension opérationnelle. D'autres indicateurs tels que la satisfaction et la qualité auraient pu raffiner la mesure de cette variable composée. D'ailleurs, Morin et al. (1996) recommandent l'utilisation d'un minimum de deux indicateurs de mesure pour bien évaluer toute variable.

### *Conclusion*

## CONCLUSION

Cette recherche s'est donnée pour objectif de jeter une lumière sur le processus par lequel les pratiques de GRH, plus particulièrement certaines pratiques de gestion participative (la diffusion d'information et la participation à la prise de décisions), affectent la performance financière des PME manufacturières.

En vue de parvenir à cet objectif, nous nous sommes armés d'une théorie de la GRH à savoir la GSRH dans sa variante universaliste, nous avons rassemblé les éléments pouvant constituer une théorie de la performance et nous avons revu les modèles théoriques proposés concernant le lien de causalité entre les pratiques de GRH et la performance. Nous avons aussi défini les pratiques de diffusion d'information et de participation à la prise de décisions et exposé les études empiriques s'y rapportant (études de lien direct et études de lien indirect).

Tout cet effort nous a permis de développer et de tester un modèle de lien causal qui a servi de base pour cette étude. Ce modèle suppose que les pratiques de GRH, en particulier les pratiques de diffusion d'information et de participation à la prise de décisions, affectent en premier lieu la performance sociale et opérationnelle pour ensuite influencer la performance financière. Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer nos hypothèses concernant l'impact des pratiques de diffusion d'information et de participation à la prise de décisions sur la performance financière par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle et de valider par

conséquent le modèle de recherche. Ainsi nous avons réussi à mettre en évidence l'effet des pratiques de diffusion d'information et de participation à la prise de décisions sur les performances des PME manufacturières et le processus par le quel cet impact se produit.

Toutefois, et loin de prétendre avoir trouvé une réponse à la problématique étudiée, nous estimons qu'un énorme effort reste à faire en vue de saisir et de mieux comprendre les mécanismes à travers lesquels les pratiques de GRH parviennent à influencer la performance de l'organisation. Le débat reste donc ouvert et cette étude ne constitue qu'un modeste et minuscule apport à la recherche dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

*Références*

## RÉFÉRENCES

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Allani Sultan, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation. *Actes du congrès RH Innovons !!*. Grenoble.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Anderson R.A., & McDaniel, R. R. Jr. (1999). RN participation in organisational decision-making and improvements in resident outcomes. *Healthcare Management Review*, 24 (1), 7-16.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca (New York): Cornell University Press.
- Arcand, M., Bayad, M., & Fabi, B. (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur 'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73 (2), 215-240.
- Arrègle, J-L. (1996). Analyse resource based et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 108, 25-36.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 4, 670-687.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14 (4), 496-515.
- Baird, L. (1986). *Managing performance*. New York: John Wiley.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. California: Sage.



- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 867-890.
- Barney, J. B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Barney, J. B. (1986b) Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley Reading.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53.
- Barraud Didier, V. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*. Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse I.
- Barraud-Didier, V., & Guerrero, S. (2002). Théorie de la ressource, pratiques de mobilisation et performance des entreprises. *Actes du VIIIe congrès AGRH : Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, Tome 1, 103-114.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 2-13.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-97.
- Batt, R., Colvin, A., & Keefe, J. (2001). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *CAHRS / Cornell University*, Working Paper 01 – 04.

- Bayad, M., & Liouville, J. (2001). Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.
- Bayo-Moriones, A., & Merino-Díaz de Cerio, J. (2002). Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *Management*, 5 (3), 175-199.
- Beauprès, D. (2004). La mesure en GRH : état des lieux. Dans Simard, G. & Lévesque, G. (Éds), *La GRH mesurée ! Tome 1 : Contribution de la GRH à la performance organisationnelle* (pp.125-138). Actes du XVe Congrès AGRH, Montréal, 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004. Montréal (Québec) : AGRH : ESG, UQAM.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The strategic impact of HR*. Harvard Business School Review.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70 (5), 9-49.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1988). *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concepts et outils*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Black, J.S., & Gregersen H.B. (1997) Participative decision making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), 859-879.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-65.

- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance : une simple question de vocabulaire. Dans Fericelli, A-M & Sire, B. (Éds), *Performances et ressources humaines* (pp.18-31). Paris: Economica.
- Brannick, M. T. (1995). Critical comments on applying covariance structure modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 201-213.
- Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and practice* (3ème édition), Basingstoke : Macmillan Business.
- Bryson, A. (1999). The impact of employee involvement on small firms' financial performance. *National Institute Economic Review*, 169, 78-95.
- Buch, K., & Spangler, R. (1990). The effects of quality circles on performance and promotion. *Human Relations*, 43 (6), 573-582.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London : Tavistock.
- Cable, J.R., & Fitzroy, F.R (1980). Productive efficiency, incentives and employee participation: Some preliminary results for West Germany. *Kyklos*, 33 (1), 100-121.
- Caldwell, D., Chatmen, J., & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 245-261.
- Cameron, K. S. & Whetten, D.A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York; Toronto: Academic Press.
- Cappelli, P. & Singh, H. 1992. Integrating strategic human resources and strategic management. Dans D. Lewin, O.S. Mitchell, & P. Sherer (Éds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 165-192). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17 (1), 155-171.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 1-29.
- Chandler A.T., (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, P.-L.; & Chen, W.-L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from High-Tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19 (4), 622-630.

- Charreaux, G. (1991). Structure de propriété, relation d'agence et performance financière. *Revue Economique*, 3, 521-552.
- Chien, M.-H. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *The Journal of American Academy of Business*, 4 (1/2), 289-291.
- Citeau, J.-P. (2000). *Gestion des ressources humaines: Principes généraux et cas pratiques*. Paris: A. Colin.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22 (2), 374-402.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-82.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- Cook, T.D., & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand McNally.
- Cooke, W. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-non-union comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (4), 594-609.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. London: Sage.
- Cotton, J. L. (1995). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of Wagner. *Academy of Management Review*, 20, 276-278.
- Cotton, J. L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8-22.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (2), 241-260.
- D'Arcimoles, C.-H., & Trébucq, S. (2002). Ressources humaines et création de valeur : essai de modélisation et application à l'actionnariat salarié. Dans F. Dupuich-Rabasse (Éds), *Gestion des compétences et knowledge management : Renouveau de la création de valeur en gestion des ressources humaines ?* (pp. 23-35). Rueil-Malmaison, France : Éditions Liaisons.

- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2003). Human resource management with small firms: Facts and explanations. *Erasmus Research Institute of Management*, Report Series Research in Management, 2003-015-STR.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organisations: review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53 (4), 556-569.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. Jr (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-275.
- Dillon, A., & Flood, P. (1992). Organizational commitment: Do human resource management practices make a difference. *Irish Business and Administration Research*, 13, 48-60.
- Donnadieu, G. (1999). Performance globale : quels déterminants, quelle mesure? Dans D. Weiss (Éds), *Les ressources humaines* (pp.229-265). Paris : Editions d'organisations.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- Ducharme, L. M., (1998). Introduction: Main theories and concepts. Dans OCDE (Éds), *Measuring Intangible Investment*. Paris: OCDE.

- Dyer, L. (1984). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7, 78-84.
- Dyer, L., & Holder, G. W., (1988). A strategic perspective of human resource management. Dans L. Dyer (Éds), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities* (pp.1-46). Washington DC: The Bureau of National Affairs.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.
- Dyer, L., & Shafer, R. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 145-174.
- Eaton, A.W., Voos, P. B., & Kim, D.-O. (1997). Voluntary and involuntary aspects of employee participation in decision making. Dans D. Lewin, D. J. B. Mitchell, & M. A. Zaidi, (Éds.), *The Human Resource Management Handbook, Part I*, (pp. 63-85). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Etzioni, A. (1964). *Les organisations modernes*. Paris : Duculot.
- Fabi, B. (1991). La gestion participative: un atout stratégique face à l'internationalisation de la concurrence. *Colloque « Les enjeux actuels de la Gestion des Ressources Humaines »*. Casablanca.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrel-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management – organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 235-264.
- Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (1), 1-18.
- Fiorito, J., Bozeman, D., & Young, A. (1997). *Organizational commitment: Human resource policies and organizational characteristics*. College of Business, Florida State University.
- Fossum, J., & Parker, D. (1983). Building state-of-the-art human resource strategies. *Human Resource Management*, 22 (1/2), 97-110.

- Freeman, R.B., Kleiner, M.M., & Ostroff, C. (2000). *The anatomy of employee involvement and its effects on firms and workers*. Document de travail n° 8050. National Bureau of Economic Research.
- Fumbrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. Montréal : Editions Liaisons.
- Galunic, C., & Aderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital. *Organization. Science*, 11 (1), 1-20.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the hr firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS*, Cornell University, Working Paper 01 – 12.
- Gerhart, B., Trevor, C. O. & Graham. M. E. (1996). New directions in employee compensation research. Dans R. Ferris (Éds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 143-203.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, 15 (3), 13-29.
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. Dans G. Simard, & G. Lévesque (Éds), *La GRH mesurée ! Tome 1 : Contribution de la GRH à la performance organisationnelle* (pp.355-377). Actes du XVe Congrès AGRH, Montréal, 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004. Montréal (Québec) : AGRH : ESG, UQAM.
- Godelier, E. 1998. La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? Dans J. Allouche et B. Sire (Éds), *Ressources humaines: Une gestion éclatée* (pp.47-64). Paris : Économica.
- Goh, S.C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Gondrand, F. (1983). *L'information dans les entreprises et les organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Grand Dictionnaire de l'office québécois de la langue française.*  
<http://www.granddictionnaire.com>

- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Guérin, G., & Wils, T. (1992). *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The international Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Guest, D. E., Michie, J., Sheehan, M., & Conway, N. (2001). Getting inside the HRM-Performance relationship. *ESRC Future of Work Programme*, Working Paper 8 (15 pages).
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.
- Guthrie, J. P., Datta, D. K., & Wright, P. M. (2004). Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model. *CAHRS*, Cornell University, Working Paper 04 – 09.
- Hagan, C. M. (1996). The core competence organisation: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 147-164.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10 (5), 399-411.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38 (3), 185-199.
- Harrison, T. M. (1985). Communication and participative decision making: An exploratory study. *Personnel Psychology*, (38), 93-116.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 128-136



- Hendrickson, L. U., & Psarouthakis, J. (1998). *Dynamic management of growing firms: A strategic approach*, Ann arbor. MI: The University of Michigan Press.
- Henninger-Vacher, M.-C. (2000). *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*. Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse I.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif: sens, réalités, actions*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation : Analytical concepts*. St Paul, MN: West.
- Holloway, J., Jenny, L., & Geoff, M. (1995). *Performance measurement and evaluation*. London: Sage.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37: 419-43.
- Huselid, M. (1994). Documenting HR's effect on company performance. *HRMagazine*, 39 (1), 79-85.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35 (3), 400-422.
- Hutchison, S., Kinney, N., & Purcell, J. (2002). *Bringing policies to life: Discretionary behaviour and the impact on business performance*. Paper presented at the Bath Conference, University of Bath School of Management, 10-11 April, 2002.
- Ichniowski, C. (1990). *Human resource management systems and the performance of U.S. manufacturing businesses*. National Bureau of Economic Research (NBER), Working Paper Series No. 3449, MA: Cambridge.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of u.s. and japanese plants. *Management Science*, 45 (5), 704-721.

- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The Economic American Review*, 87 (3), 291-313.
- Igalens, J., Barraud, V. (1997). Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation. Dans M. Tremblay & B. Sire. (Éds), *GRH face à la crise, GRH en crise ?* (pp. 227-242), Montréal : Presses HEC.
- Igalens, J., & Gond, J.-P. (2003). La performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 111-130.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- Itami, H (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jalette, P. (1997). The impact of human resource management and industrial relations practices on the organizational performance of credit unions in Quebec. *Développement des ressources humaines Canada*, W-97-6E.
- Jalette, P., & Bergeron, J.-G. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 57 (3), 542-568.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. Dans K. A. Bollen, & J. S Long, (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 294—316). Newbury Park, CA: Sage.
- Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises*. Paris : Economica.
- Kaman, V., McCarthy, A. M., Gulbro, R. D., & Tucker, M. L. (2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *Human Resource Planning*, 24 (1), 33-44.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural equation modeling in perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215–224.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Kleiner M. M., Block, R., Roomkin, M., & Salsburg, S. (1987). *Human resources and the performance of the firm*. Madison, WI: University of Wisconsin.
- Kleiner, M. M., & Bouillon, M. L. (1988). Providing business information to production workers: Correlates from compensation and profitability. *Industrial & Labor Relations Review*, 41 (4), 605-617.
- Kleiner, M. M., & Han, T.-S. (1997). Employee communications: An overview. Dans Lewis, D., Mitchell, D., & Zaidi, M. (Éds), *The Human Resource Management Handbook, Part I* (pp. 87-112). Greenwich, CT: JAI Press.
- Knoop, R.T. (1991) Achievement of work values and participative decision making. *Psychological Reports*, 58, 775-781.
- Kochan, T. & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. Dans B. Schneider (Éds), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318). San Francisco : Jossey-Bass.
- Lacoursière, R. (2001). Pratiques de GRH dans les PME : l'usage croît avec la taille, l'innovation et la qualité. *InfoPME*, 1 (3), 4-5.
- Lacoursière, R., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2000). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. *AIREPME*, 5<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue Internationale PME*, 18 (2), 43-75.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18, 429-456.

- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement management: participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1989). High involvement management. *Personnel*, 66, 26-31.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, Jr. G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, Jr. G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W., (1967). *Organization and environment*. Cambridge: Harvard University Press (Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation, Paris: Editions d'Organisation, 1973).
- Le Louarn, J.-Y., & Gosselin, A. (2000). GRH et profits : y a-t-il un lien ? *Effectif*, 3 (2), 18-23.
- Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris: Editions liaisons.
- Le Petit Robert 1* (1982). Paris : Le Robert.
- Leana, C.R. (1987). Power relinquishment versus power sharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 227-233.
- Leana, C., & Florkowski, G. (1992). Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 233-270.
- Leana, C. R., Locke, F. A. & Schweiger, D. M. (1990). Fact and fiction in analyzing research on participation decision making: A critic of Cotton, Vollrath, Frogatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *Academy of Management Review*, 15, 137-146.

- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, 269, 66-67.
- Lee, G. L. (1995). Strategic management and the smaller firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2, 158-164.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 215-234.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2000). Employment modes, human resource configurations, and firm performance. *Academy of Management Meetings*, August 2000, Toronto.
- Levasseur, P. (1987). *Gérer ses ressources humaines*. Montréal: Les Editions de l'homme.
- Levine, D. 1995. *Reinventing the workplace: How business and employers can both win*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Levine, D., & Tyson, L.D. (1990). Participation, productivity and the firm's environment. Dans A. Blinder (Éds.), *Paying for Productivity* (pp. 183-235). Washington, DC: The Brookings Institute.
- Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, 1, 159-179.
- Locke, E.A., Alavi, M. & Wagner, J.A. (1997). Participation in decision making: An information exchange perspective. *Research in Human Resources Management*, 15, 293-331.
- Locke, E.A., & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: One more look. Dans B. M. Staw, & L. L. Cumming (Éds.), *Research in organizational behaviour* (Vol.1, pp.265-339). Greenwich, CT: JAI.
- Louart, P. (1996). Enjeux et mesures d'une GRH performante. Dans A.-M. Fericelli, & B. Sire (Éds), *Performances et ressources humaines* (pp.1-15). Paris: Economica.

- Macduffie, J. P. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- MacDuffie, J.P., & Krafcik, J.F. (1992). Integrating technology and human resources for high performance manufacturing: Evidence from the International auto industry. Dans T.A. Kochan, & M.Useem (Éds.), *Transforming Organizations* (pp. 209-226). New York: Oxford University Press.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris: Economica.
- Marlow, S., & Patton, D. (1993). Research note-managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. *International Small Business Journal*, 11 (4), 57-64.
- Martory, B., & Crozet, D. (1993). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Nathan.
- McMahan, G. C., Bell, M.P., & Virick, K. (1998) Strategic human resource management: Employee involvement, diversity and international issues. *Human Resource Management Review*, 6, 193-214.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 99-122.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and processes*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, P. (1989). Strategic human resource management: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, 21 (2), 46-51.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. The Theory of Management Policy Series. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Montebello, M. H. (1976). *L'efficacité dans l'entreprise*, Thèse d'Etat en gestion, Montpellier.
- Morin, E. M. (1989). *Conceptualisation et développement d'une méthode de mesure de l'efficacité organisationnelle*. Rapport de recherche, École des hautes études commerciales, Montréal.

- Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal : Guérin.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaetan Morin.
- Morishima, M. (1991). Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations*, 30 (1), 37-61.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: conception et outils de mesure. Dans *La GRH mesurée ! Tome 1 : Contribution de la GRH à la performance organisationnelle*. Actes du XVe Congrès AGRH, Montréal, 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004. <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm>
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopt It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), 173-88.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. Dans K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Éds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (pp.211-266). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and Performance: What's Next? *Human Resource Management Journal*, 5 (4), 68-83.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262
- Paul, A.K., & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*. 14 (7), 1246–1266.
- Pedhazur, E.J., & Pedhazur-Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Penan, H. (1999). Performance(s). Dans R. Le Duff (Éds), *Encyclopédie de la Gestion et du Management* (pp.897-901). Paris : Dalloz.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9 (1), 55-72.
- Pfeffer, J. (1998a). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executives*, 13 (2), 37-48.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 ( 2), 91-114.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: Free Press.
- Raad G. (2004). Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié. Dans G. Simard, & G. Lévesque (Éds), *La GRH mesurée ! Tome 1 : Contribution de la GRH à la performance organisationnelle* (pp.548-568). Actes du XV<sup>e</sup> Congrès AGRH, Montréal, 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004. Montréal (Québec) : AGRH : ESG, UQAM.
- Rodwell J., Kienzle, R., & Shadur, M. (1998). The relationship away work related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37, 277-293.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 311-331.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27 (4), 431-449.
- Rondeau, A., Lemelin, M., & Lauzon, N. (1993). Pouvoir et mobilisation rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 43 (1), 13-17.
- Rondeau, A., Lemelin, M., & Lauzon, N. (2000). Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel. Dans M. Côté, & T. Hafsi (Éds), *Le management aujourd'hui* :



*une perspective nord-américaine : une anthologie*, (pp. 953-960). Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval ; Paris : Économica.

Rondeau, A., Lemelin, M., Tremblay, M., & Lauzon, N. (1994). *Documents de recherche sur le programme de mobilisation des ressources humaines*. Montréal : HEC.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris: Economica.

Rowe, W. G., Morrow, J. L. J., & Finch, J. F. (1995). *Accounting, market, and subjective measures of firm performance: Three sides of the same coin?* Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Vancouver.

Russell, J., Terborg, J., & Powers, M. (1985), Organizational performances and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.

Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1989). *Economics*. New York : McGraw-Hill.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21, 19-32.

Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resources management practices. *Human Resources Management*, 23, 241-255.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51 (1), 1-17.

Schwab, D. P., 1980. Construct validity in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 21, 3-43.

- Scott, W. R. 1977. *Effectiveness of organizational effectiveness studies: New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 61 (3), 276-288.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Montréal : Editions 4 L.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Faems, D., Delmotte, J., & Forrier, A. (2003). *How HRM affects corporate financial performance: Evidence from Belgian SMEs*. Working Paper Steunpunt. OOI.
- Senge, P. (1990). *the fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21, 129–149.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). *Voluntary turnover and organizational performance*. Papier présenté au Annual Meetings of the Academy of Management, Denver, CO.
- Sivasubramanyam, N., & Venkataratnam, C.S. (1998). The Relationship between human resource management and firm performance: The indian experience. *Paradigm*, 1, 135–41.
- Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467-504.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Snow, C. C., & Snell, S. A. (1993). Staffing as strategy. Dans N. Schmitt, W. Borman, & Associates (Éds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 448-478). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stannack, P. (1996). Perspectives on employee performance. *Management Research News*, 19 (4/5), 38-40.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company.

- Stone, C. L., (1996). Analysing business performance: counting the “soft” issues. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (4), 21-28.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Business.
- Strober, M. H. (1990). Human capital theory: Implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29 (2), 214-239.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Tjosvold, D. (1987). Participation: A close look at its dynamics. *Journal of Management*, 13(4), 739-750.
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L’engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L’influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *CIRANO*, Série Scientifique, 2000s-24.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., & Balkin, D. (1998). La mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ? Dans R. Laflamme (Éds.), *Mobilisation et efficacité au travail* (pp.97-111), AIPTLF, Actes du 9e congrès, Tome 6. Cap-Rouge, Québec : Presses inter universitaires ; Casablanca : Editions 2 continents ; Lausanne : Lena Editions.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., & Balkin, D. (1996). *L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus*. Cahier de recherche 96-30, EDHEC.
- Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 663-686.
- Ulrich, D. (1991). Using human resources for competitive advantage, Dans I. Killman, Killman & Associates (Éds.), *Making Organizations Competitive* (pp.129-155). San Fransisco, CA : Jossey-Bass.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wagar, T. H. (1994). *Human resource management practices and organizational performance: Evidence from Atlantic Canada*. Human Resource Management Project Series. Kingston: IRC Press.

- Wagar, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36 (2), 13-23.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wagner, J. A. III (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Wagner, J. A., & Gooding, R. Z. (1987a). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.
- Wagner, J. A. & Gooding, R. Z. (1987b). Effects of societal trends on participation research. *Administrative Science Quarterly*, 32, 241-262.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28 (6), 765-785.
- Welbourne, T. M. & Andrews, A.O. (1996). Predicting performance of initial public offering firms: Should HRM be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39 (4), 891-919.
- Weiss, D. (1978). *La démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy. *Organization Studies*, 18, 5, 745-764.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.

- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, 23(2), 573-585.
- Wilson, N., & Peel, M. J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial & Labor Relations Review*, 44 (3), 454-468.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competences as strategic assets. Dans D. J. Teece (Éds.), *The competitive challenge: Strategy for industrial innovation and renewal*. New York: Harper & Row.
- Wood, S., & Albanese, M. (1995). Can we speak of high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*. 36(2), 215-247.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51 (4), 485-515.
- Wright, P. M. (2003). Next generation SHRM research: From covariation to causation. *CAHRS*, Cornell University, Working Paper 03 - 01.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2000). Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice – firm performance relationship. *CAHRS / Cornell University*, Working Paper 00 – 04.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2004). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *CAHRS*, Cornell University, Working Paper 04-06.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (4), 551-571.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.

- Wright, P. M., & Sherman, W. C (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, 53-74.
- Wright, P. M, & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- Youndt, M., Scott, A., Snell, A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management: Manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.